

TOIMINTOJEN TEHOSTAMINEN

Case: Tukkuliike Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden laitos
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2010
Kati Ruponen

Lahden ammattikorkeakoulu
Koulutusohjelma

Ruponen, Kati

Toimintojen tehostaminen
Case: Tukkuliike Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö
59 sivua, 6 liitesivua

Kevät 2010

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi kohdeyritys Tukkuliike Oy:n tarpeesta tehostaa toimintojaan. Kohdeyritys pidetään tutkimuksessa tuntemattomana. Tehostamisen lähtökohdaksi valittiin prosessiajattelu. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kohdeyrityksen myyntiassistenttien ja huoltohenkilöstön suorittamia toimintoja voidaan tehostaa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu prosessijohtamisesta, prosessien kuvaamisesta ja kehittämisestä, mittaamisesta sekä muutoksen johtamisesta yrityksessä. Empiirinen osuus koostuu sekä kvalitatiivisesta että kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Työnajankäyttötutkimuksen avulla saatiin tietoa yrityksen henkilöstön ajankäytön jakautumisesta eri toimintojen kesken. Tutkimuksen osana olivat lisäksi henkilöstölle suunnattu kysely sekä henkilöstön ja johdon kanssa käydyt keskustelut ja palaverit. Teoriaosuus luo pohjan empiiriselle tutkimukselle ja tukee yrityksen jatkuvaa kehittämistä myös tutkimuksen päättymisen jälkeen.

Tutkimuksen pääpaino oli tuottamattomien toimintojen tunnistamisessa prosessi-analyysin avulla. Toimintojen tehostumisen mittaamiseksi pyrittiin kehittämään mittarit, jotka sekä motivoisivat henkilöstöä, että ovat johdon päätöksen teon tukena.

Tutkimuksen toteuttamiseen käytettiin aikaa useita kuukausia, joiden aikana lähes kaikki tehostamis- ja kehitystoimenpiteet saatiin tehdyksi. Toimintojen tehostamista hidastivat henkilöstön toimintatapojen hidas muuttuminen, työkiireet sekä toiminnanohjausjärjestelmän muuttamisen hitaus.

Tutkimuksen lopputuloksena toimintoja onnistuttiin tehostamaan pienin muutoksin. Tutkimusosuudessa määriteltiin kohdeyrityksen ydinprosessit sekä tilaus-, toimitus-, ja jälkipalveluprosessien toimintokaaviot. Huoltohenkilöstön ja myyntiassistenttien toiminnalle asetettiin tavoitteita sekä tavoitteiden toteutumista tukevat mittarit.

Avainsanat: Prosessijohtaminen, toimintojen tehostaminen, mittaaminen, muutosjohtaminen

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Studies

Ruponen, Kati

Improvement of Operational Efficiency
Case: Tukkuliike Ltd.

Bachelor's Thesis in Degree Programme Financial Management,
59 pages, 6 appendixes

Spring 2010

ABSTRACT

This study was commissioned by Tukkuliike Ltd, the case company. Tukkuliike Ltd is imaginary name for the case company, which prefers not to be identified. The purpose of the study is to improve the efficiency of the case company's activities. Process management is considered to be the basis for improvement of the company's effectiveness.

The theoretical basis of this study is formed by process management, analyzing and developing of processes, measurement and change management. In the empirical part of this thesis both qualitative and quantitative research methods were used. Time survey was carried out to gather information on how personnel's use of time varied between different activities. Qualitative information was gathered by an inquiry form aimed to personnel as well as discussions and meetings with management and personnel. Theoretical part builds the basis for empirical part which also supports continuous improvement of the company in the future.

The aim of this thesis is to improve the efficiency of activities performed by case company's sales assistants and service personnel. Process analysis was used as the way of identifying and eliminating redundant or otherwise non-productive activities.

Implementation of this study took several months, and almost all of the actions improving company's effectiveness were taken before the ending of the study. Reasons for a slow process of change were slow change in the improvement of personnel practices, business at work and slow pace of ERP's upgrading.

As a result of this study, activities were improved by small changes. Core processes of the company and activity diagrams for supply, purchasing and service processes were defined in the empirical part of this thesis. Targets and measures on supporting personnel's strive for meeting goals were set for the sales assistants and service personnel.

Key words: Process management, improving effectiveness, measurement, change management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen taustaa	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja aiheen raja	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelma	3
1.4	Tutkimuksen rakenne	5
2	PROSESSIT JA PROSESSIJOHTAMINEN	7
2.1	Prosessin käsite	7
2.2	Prosessien jaottelu	10
2.3	Prosessijohtaminen	11
2.4	Prosessien kehittäminen	12
2.4.1	Nykytilan kartoitus	13
2.4.2	Prosessien kuvaaminen	14
2.4.3	Prosessien mallinnuksessa käytettävät symbolit	17
2.4.4	Prosessien analysointi	18
3	TOIMINTOJEN TEHOSTAMINEN JA MITTAAMINEN	20
3.1	Toimintojen tehostaminen	20
3.2	Suorituskyvyn mittaaminen	21
3.3	Strategia suoritusmittauksen lähtökohtana	22
3.4	Mittaamisen näkökulmat	23
4	KEHITTÄMISTOIMINNAN TOTEUTUS	28
4.1	Kehittämistoiminta	28
4.2	Muutoksen toteuttaminen ja muutosvastarinta	28
4.3	Toimintojen tehostamisen kehittämismalli	31
5	TUKKULIIKE OY:N TOIMINTOJEN TEHOSTAMINEN	33
5.1	Tutkimusprojektin suunnittelu	33
5.2	Tiedon hankinta	33
5.3	Nykyisten toimintojen analysointi	34
5.3.1	Yrityksen prosessikartta ja toimintokaaviot	34
5.3.2	Myyntiassistenttien ajankäytön jakautuminen toiminnoittain	38
5.3.3	Huolto	42
5.4	Tehostettavien toimintojen valinta	45

5.5	Mittareiden valinta	51
5.6	Toimintojen tehostamisen toteuttaminen	52
5.7	Seuranta	52
5.8	Kehitysehdotuksia kohdeyritykselle	53
5.9	Tutkimuksen arviointi	53
6	YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUSKOHTEET	55
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	61

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne	6
KUVIO 2. Yksinkertainen prosessikuvaus (Karlöf & Lövinsson 2004, 214)	8
KUVIO 3. Arvon luonti asiakkaalle prosessien avulla (Laamanen 2009, 10)	9
KUVIO 4. Toimintoketju (Alhola 1998, 28)	9
KUVIO 5. Prosessinäkökulman pääelementit (Moisio 6/2009)	12
KUVIO 6. Prosessien kuvaamisen hierarkiaa (Moisio 6/2009)	15
KUVIO 7. Prosessikartta (mukaillen Hannus 1993, 43–44)	16
KUVIO 8. Tilausprosessin toimintokaavio soveltaen Lecklin (2006, 140)	17
KUVIO 9. Prosessien kuvaamisessa käytettävät keskeisimmät symbolit	18
KUVIO 10. Hukan muodot (Moisio 2/2008)	20
KUVIO 11. Strategiset ja operatiiviset mittarit (Moisio 6/2009)	23
KUVIO 12. Alkuperäinen Balanced scorecard (Kaplan & Norton)	24
KUVIO 13. Esimerkki päätavoitteen saavuttamisesta (Moisio 6/2009)	26
KUVIO 14. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2005, 98)	29
KUVIO15. Tutkimusprojektin toteuttaminen	32
KUVIO 16. Tukkuliike Oy:n prosessikartta	35
KUVIO 17. Kohdeyrityksen tilausprosessin toimintokaavio	36
KUVIO 18. Kohdeyrityksen toimitusprosessin toimintokaavio	37
KUVIO 19. Kohdeyrityksen jälkipalveluprosessin toimintokaavio	38
KUVIO 20. Myyntiassistenttien eniten aikaavievät toiminnot	40
KUVIO 21. Myyntiassistenttien muiden toimintojen jakautuminen	41
KUVIO 22. Eniten aikaavievät huoltotoiminnot	43
KUVIO 23. Muiden huoltotoimintojen jakautuminen	44

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Myyntiassistenttien suorittamat toiminnot	39
Taulukko 2. Huoltohenkilöstön suorittamat toiminnot	42

Taulukko 3. Myyntiassistenttien tehostettavat toiminnot ja tehostamistoimenpiteet	49
Taulukko 4. Huoltohenkilöstön tehostettavat toiminnot ja tehostamistoimenpiteet	50

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Taloudellinen tilanne muutti monissa organisaatioissa markkinatilannetta vuonna 2009. Muuttunut tilanne pakottaa yritykset miettimään, miten tuotteet ja palvelut saadaan tuotettua entistäkin tehokkaammin. Ulkoisen uhan on todettu olevan yksi tehokkaimmista muutoksen ajureista. Kiristynyt markkinatilanne voidaan nähdä myös erinomaisena tilaisuutena liiketoiminnan kehittämiseksi. (Moisio 1/2010)

Kansainvälisessä kilpailuympäristössä selviytyäkseen ja menestyäkseen yrityksen täytyy pyrkiä ensiluokkaisuuteen kaikessa toiminnassaan. Yrityksen tavoitteena on pystyä myönteisesti yllättämään asiakas aina uudelleen. Ensiluokkainen yritys pyrkii jatkuvaan kehittymiseen, kehittäen ensisijaisesti yrityksen toimintoja. (Turney 2002, 36–48)

Prosessien kehittämisessä kehittämistyö kohdistuu usein pieniin yksityiskohtiin. (Salomäki 1999, 98) Prosessien kehittämisestä, tehostamisesta ja virtaviivaistamisesta on tehty viime vuosina useita opinnäytetöitä. Lahden ammattikorkeakoulussa Päivi Vyhnalet teki ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvan opinnäytetyön taloushallinnon prosessien kehittämisestä keväällä 2009. Vyhnalet selvitti työssään, mitkä toiminnot Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:n taloushallintoprosesseissa vaativat kehittämistä. Vyhnalet kommentoi tutkimuksensa onnistumista seuraavasti: ” Aikojen alussa opittu tapa tehdä työtä on juurtunut syvään ja toimintojen muuttaminen on ollut tämänkin hankkeen jälkeen lähes mahdotonta.” Vyhnaletkin tutkimuksessa löydettiin monia kehityskohteita: Viestintää pyrittiin parantamaan, koulutusta lisäämään, laskentajärjestelmiä kehittämään sekä työnjakoa parantamaan.

Timo Aro teki Lahden ammattikorkeakoulussa opinnäytetyön ”Liiketoiminta prosessien kehittäminen”, syksyllä 2009. Opinnäytetyön yhteenvedossa todetaan: ”Kehitettävät asiat olivat suurelta osin pieniä käytännön asioita, joihin on kuitenkin tärkeää reagoida.”

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja aiheen raja

Opinnäytetyön tavoitteena on kohdeyrityksen myyntiassistenttien ja huollon suorittamien toimintojen tehostaminen. Prosessianalyysin avulla prosessista pyritään tunnistamaan ja poistamaan päällekkäiset tai muuten tuottamattomat toiminnot. Tuottamattomiin toimintoihin kuuluvat virhetoiminnot pyritään minimoimaan. Toimintojen tehostumisen mittareiksi kehitetään mittarit, jotka motivoivat henkilöstöä ja ovat johdon päätöksenteon tukena.

Tutkimuksen pääongelmana on:

- Miten kohdeyrityksen myyntiassistenttien ja huollon suorittamia toimintoja voidaan tehostaa?

Tutkimuksen alaongelmina ovat:

- Millä mittareilla tehostumista seurataan?
- Miten muutosta johdetaan?

Opinnäytetyö rajataan käsittelemään pelkästään kohdeyrityksen myyntiassistenttien ja huollon suorittamia toimintoja. Varsinaisen myynnin suorittamat toiminnot sekä yrityksen muun henkilöstön suorittamat toiminnot jäävät tutkimuksen rajauksen ulkopuolelle. Myyntiassistenttien suorittamat tehostettavat toiminnot ovat osa tilaus- ja toimitusprosesseja. Huoltotoiminnot kuuluvat jälkipalveluprosessiin.

Tutkimuskohteen toimintaympäristöön kuuluvat yrityksen muut toiminnot sekä asiakkaat. Osastokohtaisessa toimintojen tehostamisessa otetaan huomioon toimintojen muuttamisen vaikutus osastojen rajat ylittävän prosessin kulkuun. Tutkimuk-

sessä pyritään toimintojen tehostamisen lisäksi kiinnittämään huomiota yrityksen jatkuvaan parantamiseen prosessiajattelumallia hyödyntäen.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusasetelma

Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen henkilöstömäärä on kasvanut ja työnkuvat ovat muuttuneet viimeisten vuosien aikana. Henkilöstöllä on edelleen opittavaa vuonna 2006 käyttöönotetun toiminnanohjausjärjestelmän käyttämisessä. Yrityksessä laadittiin ensimmäistä kertaa prosessikuvaukset syyskuussa 2009, mikä oli kimmokkeena tutkimuksen aloittamiselle. Prosessikuvaukset osoittautuivat tutkimuksen aikana olevan osastokohtaisia tehtäväkuvauksia, joita voidaan kuitenkin käyttää apuna tutkimuksessa. Koska kohdeyrityksessä ei ole aikaisemmin analysoitu prosesseja tai toimintoja, antaa tutkimus tärkeää tietoa yrityksen toiminnoista ja prosesseista.

Tutkimuksessa käytetään rinnakkain kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta. Tutkimuksen lähestymistavat täydentävät toisiaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136) Työajanseurannan avulla saadaan selville ajankäytön jakautuminen toimintojen kesken. Lisäksi henkilöstön kanssa käytäviä palavereja käytetään esitutkimuksena toimintojen oikean valinnan varmistamiseksi.

Tutkimuksen tarkoitus on kartoittava. Tutkimusstrategiana on ohjaava tapaustutkimus, jossa tutkitaan tietyn ryhmän toimintojen tehostamista luonnollisessa ympäristössään. Tapaustutkimukselle ominaisesti, tutkimuksen aineisto kerätään useita metodeja käyttämällä. (Hirsjärvi ym. 2009, 135–138)

Tutkimuksessa hyödynnetään ennen tutkimuksen aloittamista valmistuneita tehtäväkuvauksia, minkä lisäksi tutkimukseen kerätään aineistoa työnajankäyttötutkimuksen, haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Lisäksi tutkija on perehtynyt kohdeyrityksen toimintaan ennen tutkimuksen aloittamista työharjoittelujakson aikana 1.3–14.8.2009.

Tutkimuksen perusjoukko on valittu harkiten tutkimuksen kartoittavan ja ohjaavan luonteen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 179–181) Perusjoukoksi valittiin kohdeyrityksen myyntiassistentit, joita yrityksessä työskentelee 2 henkilöä, sekä huoltohenkilöstö, johon kuuluu 3 henkilöä. Perusjoukoksi valikoitui henkilöstö, jonka suorittamista toiminnoista uskotaan löytyvän eniten tehostettavaa.

Lecklinin (2006, 180–181) mukaan aivorihi voidaan jakaa luovaan ja kriittiseen osaan. Luovan vaiheen tarkoituksena on tuoda esille ideoita ja kriittisessä vaiheessa ideat arvioidaan. Vaiheet tulisi pitää erillään toisistaan. Ensin aivoriihen luovaa vaihetta jatketaan kunnes uusia ideoita ei enää synny. Sen jälkeen järjestetään uusi tilaisuus kriittistä vaihetta varten.

Tutkimuksen aiheen valitsemiseksi järjestettiin aivorihi 10.8.2009. Ajan säästämiseksi pidimme aivoriihen yhdessä osassa vapaamuotoisena, jolloin jo ideoimisvaiheessa arvioitiin ja hylättiin ideoita, joista valikoitui lopulta valittu tutkimuksen aihe.

Henkilöstön ajankäyttötutkimus suoritettiin viikoilla 43 ja 44 vuonna 2009. (Liite 1) Ajankäyttötutkimuksen kesto oli kaksi viikkoa ja seurantaan osallistui huoltohenkilöstö, johon kuuluu kolme työntekijää, sekä kaksi myyntiassistenttia. Työntekijät merkitsivät valmiiseen Excel-pohjaan ennalta luokiteltujen toimintojen mukaisesti työajankäyttönsä kymmenen minuutin tarkkuudella. Työnajankäyttötutkimuksen tavoitteena on saada tietoa yrityksen henkilöstön ajankäytön jakautumisesta eri toimintojen kesken, sekä selvittää sisältävätkö toimintoketjut virhetoimintoja.

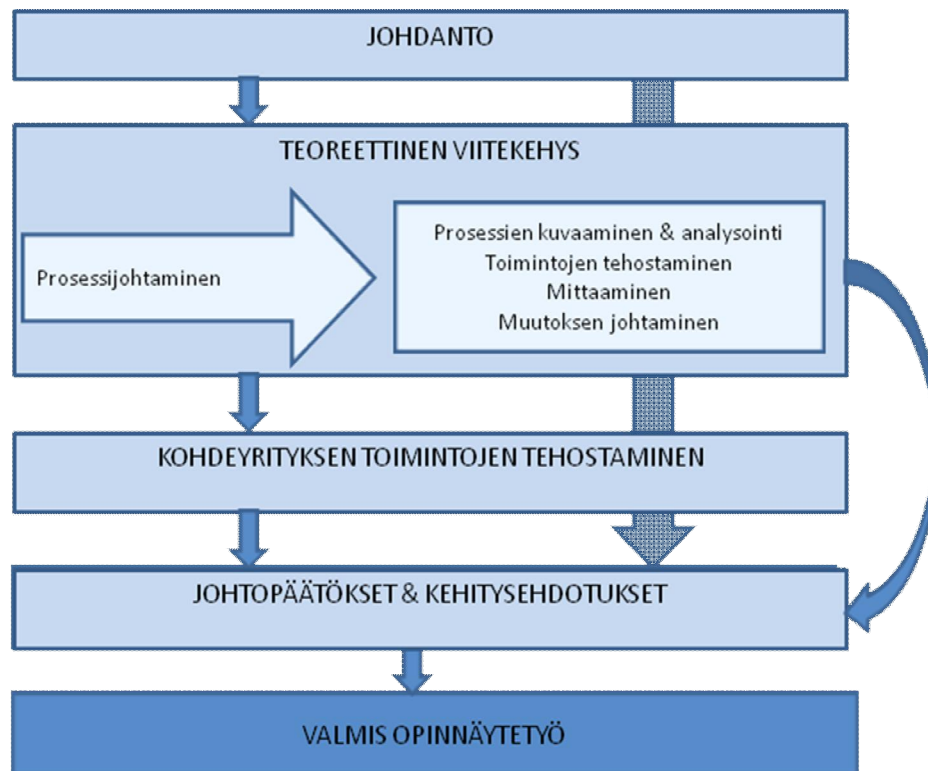
Vuoden 2010 tammikuussa tutkimuksen perusjoukolle lähetettiin sähköpostikysely (Liite 8), jonka avulla pyrittiin selvittämään tutkimukseen osallistuvan henkilöstön mielipiteitä ja ideoita toimintojen tehostamiseen. Kyselyn aihepiirin käsittelyä jatkettiin myöhemmin pidetyissä palavereissa, joihin osallistui yrityksen johdon edustajia, myyntiassistentit ja huoltohenkilöstö. Palavereissa keskusteltiin vapaamuotoisesti toimintojen tehostamisen toteuttamisesta.

Havainnointiaineiston keruu tapahtui luonnollisessa ympäristössään. Havainnointi tilanteet muodostettiin keinotekoisista tilanteista, joiden tarkoituksena on tukea haastattelua. Menetelmän käytöstä on sovittu etukäteen yrityksen johdon kanssa. Havainnoinnin kohteeksi valitaan kehitettävät toiminnot. Havainnoinnin ongelmana on tutkijan vaikutus tilanteeseen, jonka tutkija pyrki minimoimaan luomalla mahdollisimman luonnollisen keinotekoisien tilanteiden havainnointia varten.

Ominaista kvalitatiiviselle tutkimukselle on, että tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia. Tarkoituksena on tutkia aineistoa monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti sekä pyrkiä odottamattomien seikkojen löytämiseen. (Hirsjärvi 2009, 164) Työajankäyttötutkimuksen, prosessikuvausten ja haastattelujen avulla selvitetään, onko osaprosesseissa pullonkauloja tai muita ongelmakohtia.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön rakenne. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehysenä on prosessijohtaminen. Viitekehys jakautuu käsittelemään prosessien kuvaamista ja analysointia, toimintojen tehostamista ja mittaamista sekä muutoksen johtamista.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäinen luku toimii johdantona, joka esittelee tutkimuksen taustoja. Johdannossa käydään läpi tutkimuksen ongelmat, tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen tavoitteet.

Tutkimuksen teoriaosuus alkaa luvusta kaksi, jossa käsitellään prosesseja ja prosessijohtamista. Luvussa käydään läpi prosessijohtamisen ja prosessien käsitteet ja käsitellään prosessien kehittämistä.

Luku 3 keskittyy toimintojen tehostamiseen ja tehostumisen mittaamiseen. Mittaamista käsitellään hyvin pintapuolisesti, sillä tutkimuksen pääpaino on tehostettavien toimintojen tunnistamisessa.

Luku 4 käsittelee kehitystoiminnan toteutusta. Toimintojen tehostaminen vaatii henkilöstöltä toimintatapojen muutoksia, minkä vuoksi muutosjohtamisen huomiointi on tärkeä osa tutkimusta. Teoriaosuuden viimeisessä kappaleessa kuvataan lisäksi toimintojen tehostamisen malli, soveltaen prosessien kehittämis-

sä käytettävää mallia. Teoriaosuuden viimeinen kappale sitoo yhteen teorian ja empirian.

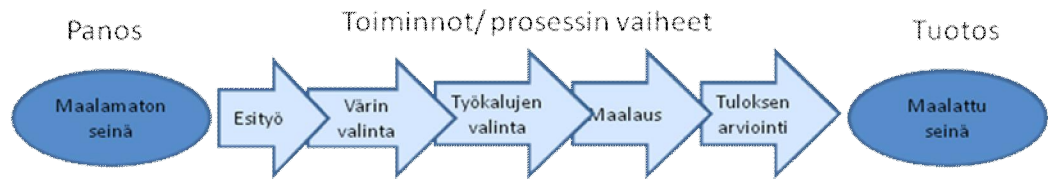
Viides pääluku käsittelee toimintojen tehostamista kohdeyrityksessä. Empiirinen tutkimus noudattaa teoriaosuudessa määriteltyä prosessien kehittämisessä käytettävää mallia.

Viimeinen luku eli yhteenveto kokoaa kaiken yhteen ja esittelee mahdolliset jatko-kehityskohteet.

2 PROSESSIT JA PROSESSIJOHTAMINEN

2.1 Prosessin käsite

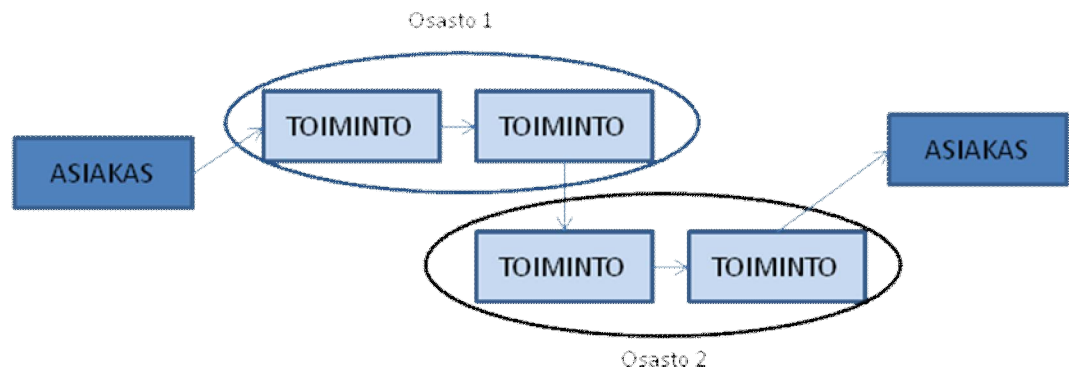
Karlöf ja Lövingsson (2004, 214) määrittelevät prosessin seuraavasti: ”Prosessit kuvaavat rajatulla alueella tehtävien jalostustoimintojen sarjaa.” Karlöfin ja Lövingssonin prosessin määritelmä havainnollistuu alla olevasta kuvioista 2.



KUVIO 2. Yksinkertainen prosessikuvaus (Karlöf & Lövinsson 2004, 214)

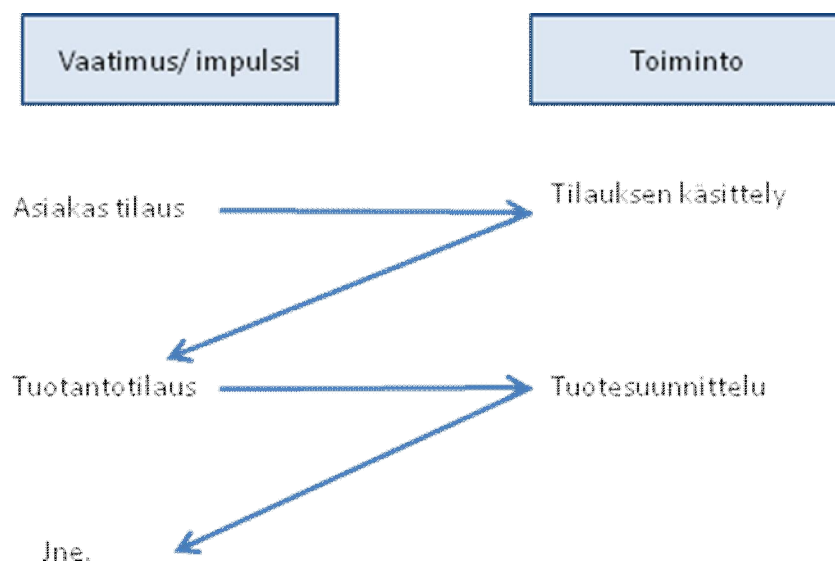
Yksinkertaistettu prosessikuvaus sisältää panoksen, toiminnon ja tuotoksen käsitteet. Panokset ovat prosessin toiminnan kannalta välttämättömiä tekijöitä, joita saatetaan kutsua myös resursseiksi. Panoksia ovat esimerkiksi ihmiset ja materiaalit. (Laamanen 2002, 20) Laamanen ja Tinnilä (2009, 87) muotoilevat toiminnon määritelmän seuraavasti: ”Toiminto on joukko tehtäviä, joiden avulla saadaan aikaan tietty tulos”. Prosessin tuotoksena syntyy tuotteita tai palvelu. (Laamanen 2002, 20)

Seuraavasta kuviosta 3 voidaan nähdä Laamasen esimerkki toimintoketjun eli prosessin muodostumisesta.



KUVIO 3. Arvon luonti asiakkaalle prosessien avulla (Laamanen 2009, 10)

Kuviosta 3 nähdään prosessiin olennaisesti liittyvät seikat. Prosessi alkaa ja loppuu aina asiakkaaseen, minkä lisäksi prosessit ylittävät osastokohtaiset rajat tai jopa organisatoriset rajat. Esimerkkejä prosesseista ovat esimerkiksi tilaus/ toimitusprosessi tai myyntiprosessi. (Laamanen 2009,10)



KUVIO 4. Toimintoketju (Alhola 1998, 28)

Yllä olevassa kuviossa 4 on esitetty Alholan esimerkki toimintoketjusta. Alhola määrittelee toimintoketjun seuraavasti:

”Toiminta alkaa yrityksen ulkopuolelta tulevasta vaatimuksesta eli impulssista, joka voi olla esimerkiksi asiakkaan tilaus. Vaatimus synnyttää toiminnon tai yleisimmin toimintoketjun eli prosessin. Toiminto synnyttää aina vaatimuksen seuraavalle toiminnolle, kunnes toimintoketju lopulta päättyy asiakkaaseen.” (Alhola 1998, 28)

Viime vuosina on kehitetty lukuisia prosessin määritelmiä. Yhtenäistä prosessin määritelmille on, että prosessilla on aina selkeä alku, loppu ja se sisältää toimintoja. Yksinkertaisimmillaan prosessi voi olla esimerkiksi seuraavanlainen: Prosessin alku eli panos on vanha paperilappu, suoritettava toiminto paperin kerääminen lattialta ja prosessin tuotoksena on roskien hävitys. (Jacka & Keller 2009, 17) Liiketoimintaprosessit ovat kuitenkin useimmiten luonteeltaan laajoja, monimutkaisia, pitkäkestoisia ja automatisoituja. (Moisio 9/2005)

2.2 Prosessien jaottelu

Prosessien kehittämisessä käytetty terminologia ei ole vielä vakiintunutta, minkä vuoksi kirjallisuudessa jaotellaan prosessit vaihtelevasti pää-, ydin-, avain- ja tukiprosesseiksi, joiden lisäksi voidaan määritellä osa- ja alaprosessit. (Laamanen & Tinnilä 2009)

Laamanen ja Tinnilä (2009, 121–122) käyttävät liiketoiminnan menestymisen kannalta kriittisistä prosesseista nimitystä pääprosessi. Vaihtoehtoisesti pääprosesseista voidaan myös käyttää nimitystä avain-, tai liiketoimintaprosessi. Pääprosessi eroaa ydinprosessin määritelmästä, siten että ydinprosessit tuottavat arvoa suoraan ulkoiselle asiakkaalle, mutta pääprosessien asiakkaina voivat olla myös sisäiset asiakkaat.

Lecklin (2006, 130) määrittelee pääprosessien olevan ydin- ja tukiprosesseja, jotka ovat yrityksen onnistumisen kannalta tärkeitä ja laajoja prosesseja.

Kiiskinen, Linkoaho & Santala (2002, 28–29) määrittelevät ydinprosessin tarkoitukseksi ulkoisen asiakkaan tarpeiden tyydyttämisen. Ydinprosessin kulku ylittää osastokohtaiset rajat esimerkiksi tilaus-toimitusprosessina, joka alkaa toimittajasta ja päättyy asiakkaaseen. Ydinprosesseja ovat esimerkiksi markkinointi, myynti ja palveluiden kehittäminen.

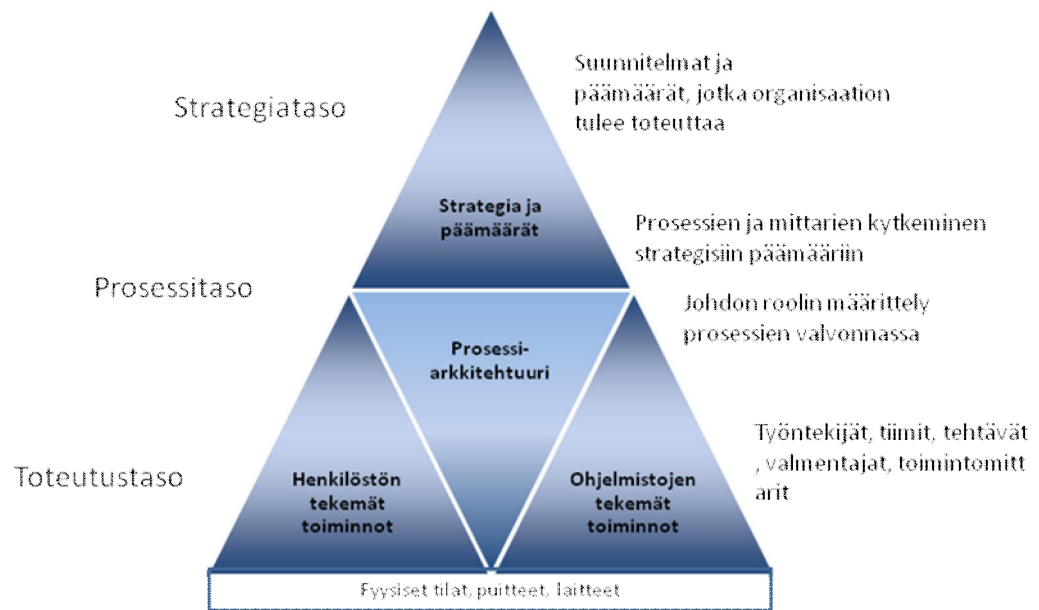
Tukiprosesseiksi kutsutaan prosesseja, jotka luovat edellytykset ydinprosesseissa onnistumiselle. Esimerkkejä tukiprosesseista ovat erilaiset toiminnan suunnittelu-, kehittämis-, ja seurantaprosessit. Edellä mainituista prosesseista voidaan myös käyttää nimitystä johtamis-, tai ohjausprosessit. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122)

2.3 Prosessijohtaminen

Prosessijohtaminen on toimintatapa, joka perustuu kehittämisen kohdistamisesta kokonaisuuteen. Yksittäisten henkilöiden tai yksiköjen menestyminen ei ole päämäärä, vaan kiinnostus kohdistuu parempaan kokonaisuuden hallinnan tavoitteeseen. Prosessiajattelun perusajatuksena on yrityksen toiminnan muodostuminen eri prosesseista, joiden päämääränä on arvon luominen asiakkaalle. (Salomäki 1999,98) Prosessiajattelu liittyy läheisesti laatujohtamiseen, jatkuvaan parantamiseen ja logistiikkaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12)

”Nykyaikaisen laadunkehitystyön perustana pidetään prosessiajattelua ja prosessijohtamista” (Salomäki 1999,98).

Prosessijohtamista soveltava yritys analysoi, mittaa ja seuraa liiketoimintaprosessejaan niin, että yritys voi luoda lisäarvoa asiakkaalleen. Yrityksen pysyvänä tavoitteena tulisi olla suorituskyvyn jatkuva kehittäminen. (Moisio 6/2009)



KUVIO 5. Prosessinäkökulman pääelementit (Moisio 6/2009)

Yllä olevasta kuviosta 5 voidaan nähdä, miten prosessit yhdistävät toiminnan yrityksen strategiaan. Monet prosessijohtamisen menetelmät edellyttävät myös suori-tuskyvyn mittausta, mihin liittyy prosessien ja mittarien kytkeminen strategiaan päämääriin. (Moisio 6/2009)

Moisio (2/2010) määrittelee prosessien johtamisen olevan vision toteuttamista pro-sessien kautta toiminnaksi. Prosessijohtamisen lähtökohtana on siten yrityksen visi-on määrittelemine ja strategian jalkauttaminen koko henkilöstön keskuuteen. Pro-sessiajattelumallia hyödyntäen yrityksen toimintaa tarkastellaan prosesseina, ei yk-sittäisten osastojen toimintana. Prosessiajattelun omaksuneen henkilöstön tulee miettiä vastauksia kysymykseen: ”Missä meidän tulee yhdessä onnistua toteuttaak-semme visiotamme?” Asenteiden ja toiminnan yhdensuuntaistaminen on edellytys onnistuneelle prosessijohtamiselle. (Moisio 2/2010)

2.4 Prosessien kehittäminen

Prosessin kehittäminen voidaan suorittaa pienimuotoisena tekemällä nykyiseen prosessiin pieniä muutoksia, kehittämällä ensisijaisesti toimintoja tai ääritapauksessa prosessi voidaan uudistaa kokonaan (re-engineering), lopettaa kokonaan, ulkoistaa tai laajentaa integroimalla asiakkaiden prosesseja. (Lecklin 2006, 135) Prosessien kehittäminen vaatii ylimmän johdon aikaa ja panostusta sekä erinomaisia muutostohtajan ominaisuuksia. (Jeston & Nelis 2006, 34–35)

Prosessien kehittämisen tuloksina voidaan esimerkiksi vähentää virheitä, tuottamattomia työvaiheita ja prosessin pullonkauloista johtuvia odotusaikoja. Prosessien kehitystyön tavoitteena on asiakastyytyväisyyden lisääntymisestä johtuva myynnin kasvu sekä kaikkien sidosryhmien tyytyväisyyden parantaminen. (Moisio 9/2005) Prosessien kehittäminen aloitetaan nykytilan kartoituksesta, jonka jälkeen selvitetään prosessissa ilmenevät ongelmakohdat ja niiden ratkaisumahdollisuudet prosessianalyysin avulla. (Lecklin 2006, 134)

2.4.1 Nykytilan kartoitus

Kartoitusvaiheen päätehtävinä ovat prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja prosessikaavioiden laatiminen sekä prosessien toimivuuden arviointi. Kartoituksen pohjalta voidaan valita kehitettävät prosessit. (Lecklin 2006, 134)

Yrityksen johdon tehtävänä on tunnistaa prosessit ja määritellä niille omistajat. Prosessinomistaja on prosessikuvauksista vastuullinen henkilö. Prosessinomistajat tulisi määritellä aina toimintaa kehitettäessä. Prosessinomistajan rooli korostuu tilanteissa, joihin ei ole olemassa vakiintunutta toimintamallia. (Salomäki 1999, 99) Prosessin omistajaksi tulee valita henkilö, joka on osallisena prosessissa, jotta kerätty tieto on oleellista kehittämisen kannalta. (Jacka & Keller 2009, 54)

Prosesseista tulisi kerätä tietoa mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. (Jacka & Keller 2009, 53–54) Tietoa voidaan kerätä ja analysoida esimerkiksi kustannuksista, tuloksista, ongelmista, työmotivaatiosta ja prosessin joustavuudesta. Moisio artikkelissa (Prosessien analysointi 9/2005) Moisio kirjoittaa: ”Ajankäytön

analysointi on tehokkaimpia prosessin kehitystarpeiden tunnistustapoja.” Nykytilan kartoitusvaiheessa tutkitaan mennyttä ja nykyistä analysointidataa ja havaintoja. Prosessien tunnistamisen jälkeen valitaan kuvaamisen tapa sekä kuvaamisessa käytettävät symbolit. (Moisio 9/2005)

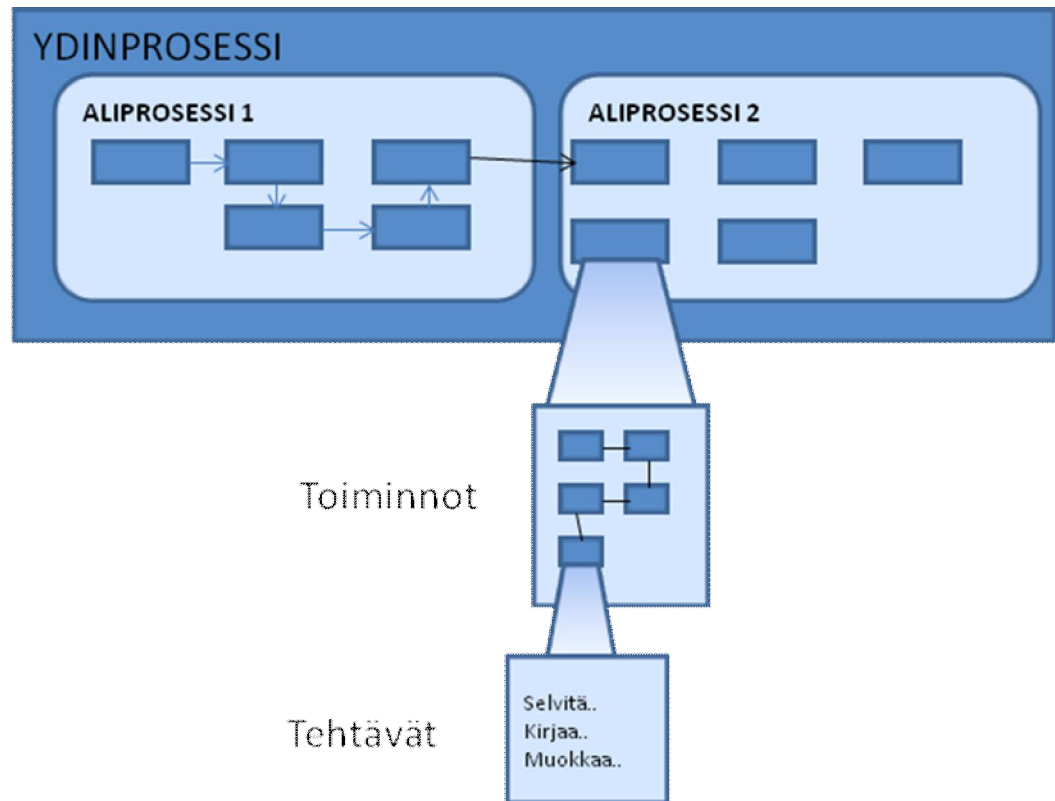
2.4.2 Prosessien kuvaaminen

Prosessien mallintamiseen on kehitetty monia erilaisia tekniikoita, joista tunnetuimpia lienevät lohkokaaviomallinen prosessikaavio tai sanallinen prosessikuvaus. Prosessikuvauksessa kerrotaan prosessin keskeiset asiat. Prosessikaavion tarkoituksena on havainnollistaa prosessikuvauksen sisältö. Prosessista on suositeltavaa laatia aina myös sanallinen kuvaus graafisen toimintokaavion lisäksi. (Lecklin 2006, 136–141) Rauno Salomäki (1999, 104) toteaa teoksessaan Suorituskykyiset prosessit – Hyödynnä SPC vuokaaviotekniikan olevan havainnollisimpia ja tehokkaimpia kuvaustekniikoita.

Prosessikuvauksia ja kaavioita voidaan käyttää monella tavoin yrityksen kehittämiseen. Ne auttavat perehdytyksessä ja työnohjauksessa uuden työntekijän tullessa yritykseen. Ne ovat myös erinomainen apu kokonaisuuden hahmottamiseen. Niistä voidaan tunnistaa tapahtumien kulkuun liittyviä heikkouksia. Prosessikuvaukset auttavat myös asiakkohtaisten kustannusten laskemisessa ja mahdollistavat toimintolaskennan aloittamisen. (Moisio 5/2005)

Prosessikuvauksen käyttötarkoitus määrittää kuvauksen tason. Esimerkiksi prosessikuvausta käytettäessä uuden työntekijän perehdyttämiseen, tulee kuvauksen olla tarkka ja sisältää työohjeistuksen. Prosessikuvauksia käytettäessä prosessien johtamisen, hallinnan ja parantamisen välineenä, karkeampi kuvaus on soveltuvampi. Johtamisen välineenä käytettävissä prosessikuvauksissa on tärkeintä pystyä seuraamaan toimintojen kulkua yli osastorajojen. (Morris & Brandon 1994, 132; JUHTA 2009)

Seuraavassa kuviossa 6 on kuvattu prosessien muodostama hierarkkinen järjestelmä.

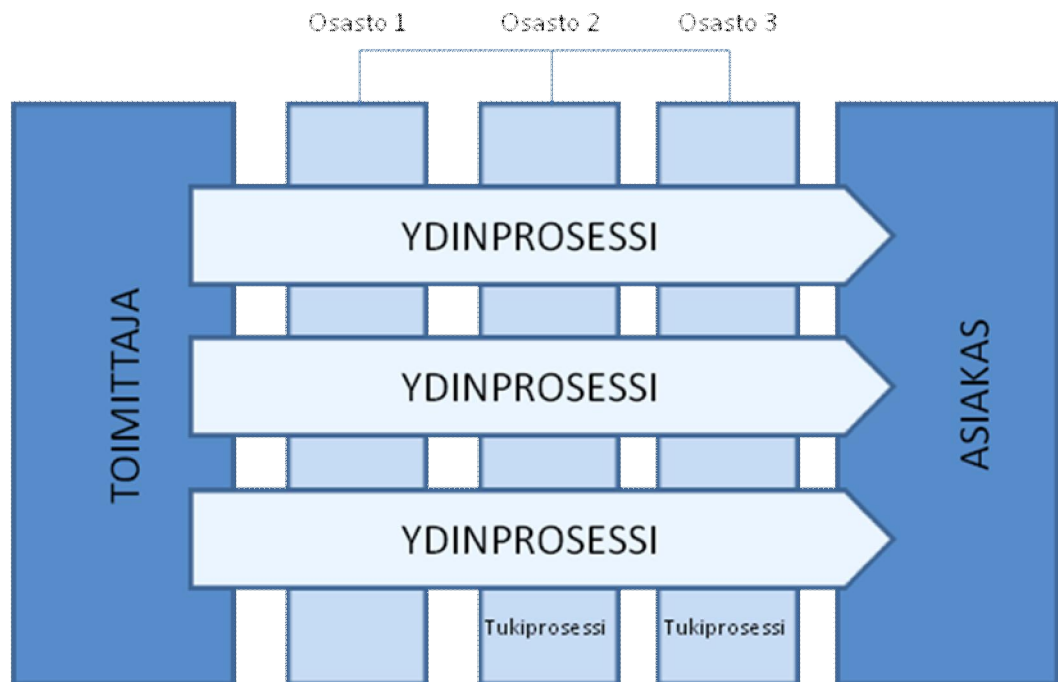


KUVIO 6. Prosessien kuvaamisen hierarkiaa (Moisio 6/2009)

Prosessit jaotellaan ylhäältä alaspäin. Ensin määritellään ydinprosessit, jonka jälkeen ydinprosessit pilkotaan osaprosesseiksi. Ydinprosesseista voidaan muodostaa prosessikartta, joka on yleisimmällä tasolla esitettävä prosessikaavion muoto. (Lecklin 2006,136) Prosessikaavioiden tarkentuessa muodostetaan osaprosesseista toimintokaavioita. Yksityiskohtaisimmillaan prosessikuvaus on tehtäväkuvaus tai työnkulkukaavio. (Moisio 6/2009)

Ydinprosessien määrittely auttaa ymmärtämään toimintojen tarkoituksen. Kuitenkin prosessien kartoittajalle voi olla helpompaa rakentaa toimintokaavioita aloittaen toimintojen määrittelystä. Lopulta ydinprosessit voidaan tunnistaa tehtyjä toimintokaavioita apuna käyttäen. Prosessien kuvaamisessa tulee käyttää lähestymistapaa, joka tuntuu luontaisimmalta. (Jacka & Keller 2009, 145)

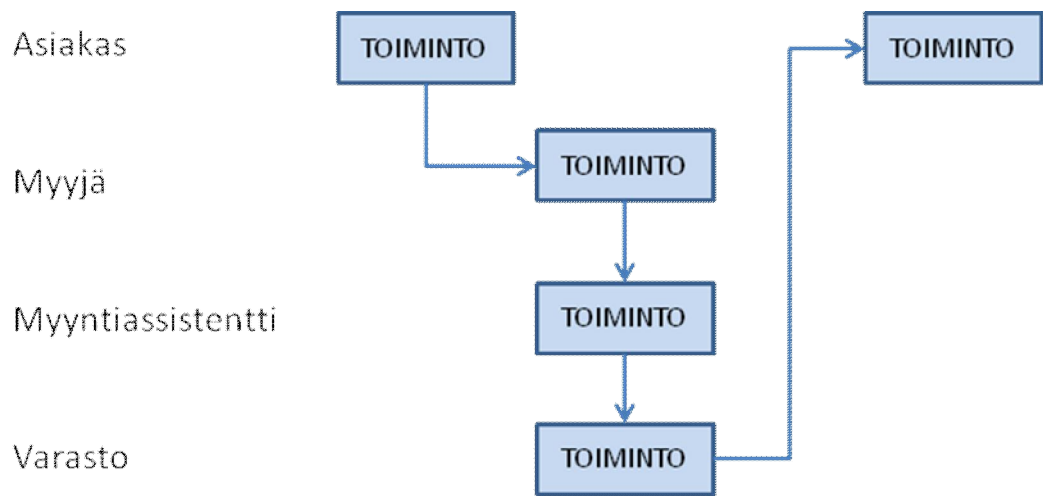
Seuraavassa kuviossa 7 on esitetty prosessikartan malli, soveltaen Hannuksen kuvaa ”prosessikartan periaate”. (Hannus 1993, 44)



KUVIO 7. Prosessikartta (mukaillen Hannus 1993, 43–44)

Prosessikartta esittää yrityksen prosessien muodostaman kokonaisuuden yksinkertaistetusti graafisessa muodossa. Prosessikartassa määritellään yrityksen toimintaympäristöön kuuluvat toimittajat ja asiakkaat. Yrityksen ydinprosessit kulkevat yrityksen osastojen tai yksiköiden läpi toimittajalta asiakkaalle. Lisäksi mahdolliset tukiprosessit voidaan esittää prosessikartassa osastoittain. (Moisio 5/2009)

Prosessien analysointiin prosessikarttaa soveltuvampi malli on toimintokaavio. (Lecklin 2006, 141) Seuraavassa kuviossa 8 esitetään esimerkki kohdeyrityksen toimintokaaviosta, soveltaen Lecklinin mallia Tarjousprosessin toimintokaaviosta.



KUVIO 8. Tilausprosessin toimintokaavio soveltaen Lecklin (2006, 140)

Kuvion esimerkissä prosessiin osallistujat on merkitty kaavion vasempaan laitaan siinä järjestyksessä, kun he osallistuvat prosessiin. Toiminnot etenevät vasemmalta oikealle prosessiin liittymisjärjestyksessä. Ymmärrettävyyden vuoksi prosessikaavio tulee pitää pelkistettynä ja kaavioon valitaan vain prosessin päälinjat, joista poikkeamat kerrotaan erikseen työohjeissa. (Lecklin 2006, 141)

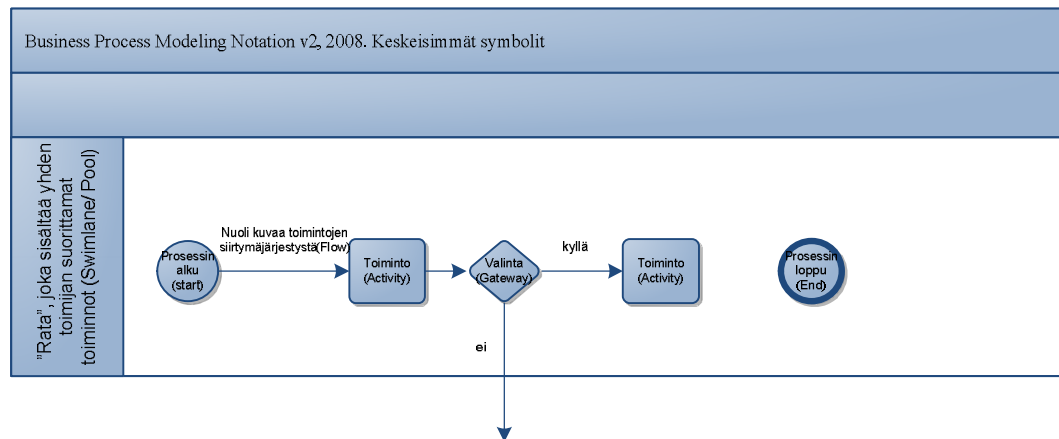
Tarkimmalla tasolla prosessikaavio on työnkulkukaavio. Prosessikuvauksen yksikohtaisin muoto on tehtäväkuvaus. Siinä tehtävät muodostavat tehtäväkokonaisuuksia eli toimintoja. (JUHTA 6.6.2008)

2.4.3 Prosessien mallinnuksessa käytettävät symbolit

Prosessien mallinnukseen on maailmalla pyritty vaihtelevien käytäntöjen vastapainoksi löytämään yhtenäinen käytäntö. Object Management Group on kansainvälinen, tuottoa tavoittelematon yhtiö, jonka tavoitteena on asettaa erilaisia avoimia standardeja mallinnuskielen yhtenäistämiseksi. (www.omg.org) Suomessa esimerkiksi Julkisen Hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta soveltaa OMG:n määritte-

lemää BPMN-notaatiota. (JUHTA 6.6.2008) Moisio (11/2005) toteaa prosessien mallinnuksessa käytettävän symboliikan olevan sopimuskysymys.

Seuraavassa kuviossa 9 on esitetty Object Management Group:in määrittelemät prosessien kuvaamisessa käytettävät keskeisimmät symbolit.



KUVIO 9. Prosessien kuvaamisessa käytettävät keskeisimmät symbolit (Business Process Modeling Notation v2, 2008; 23- 33)

Kuviossa 9 vuokaavion muoto syntyy niin kutsutuista ”uimaradoista” (Swimlanes). Jokainen uimarata sisältää yhden toimijan suorittamat toiminnot prosessissa. Toiminnot eivät voi olla uimaratojen välissä, eli jokaiselle toiminnolle määritellään vain yksi toiminnon suorittaja. (Business Process Modeling Notation v2, 2008; 23- 33)

Prosessin kulku esitetään loogisessa järjestyksessä vasemmalta oikealle. Prosessin ensimmäinen toiminto esitetään ympyränä, jonka ääri viivoja ei ole vahvistettu. Nuolet kuvaavat toimintojen siirtymäjärjestyksen prosessissa. Neliskulmaiset laatikot sisältävät tiedot suoritettavasta toiminnosta. Salmiakkikuvio kuvaa valintatilannetta, joka vaikuttaa prosessin kulkuun. Prosessi päättyy ympyrään, jonka ääri viivat on vahvistettu. (Business Process Modeling Notation v2, 2008; 23- 33)

2.4.4 Prosessien analysointi

Prosessikuvaukset mahdollistavat nykytilan analysoinnin, mikä on edellytyksenä nykyisten prosessien ja toimintojen kehittämiseksi. (Lecklin 2006, 136–141) Nykytilan analysointivaiheessa pyritään hahmottamaan prosessi kokonaisuudessaan. Prosessin työvaiheita analysoimalla voidaan tutkia, tuottavatko prosessin kaikki työvaiheet todellista hyötyä vai onko joukossa turhaa työtä. Analysoinnin tarkoituksena on yrityksen kehityskohteiden tunnistaminen sekä lähtötilanteen selvittäminen myöhempiä vertailuja varten. (Moisio 5/2009)

Prosessikaavio ja prosessin yleiskuvaus toimivat analysoinnin ja kehittämisen apuvälineinä. Niitä tarkastelemalla voidaan selvittää esimerkiksi, onko prosessissa turhia työvaiheita tai voisiko prosessia yksinkertaistaa ja nopeuttaa. Prosessianalyysi keskittyy prosessissa havaittujen ongelmien syihin ja seurauksiin. Ongelmien ratkaisun lisäksi prosessissa täytyy olla ohjaus- ja mittausjärjestelmä, joka seuraa prosessin toimivuutta jatkuvasti. (Lecklin 2006, 149)

Prosessien analysoinnin pohjalta valitaan tutkimuksen tehostettavat toiminnot. Seuraavassa luvussa 3 käsitellään tarkemmin toimintojen tehostamista ja mittaamista.

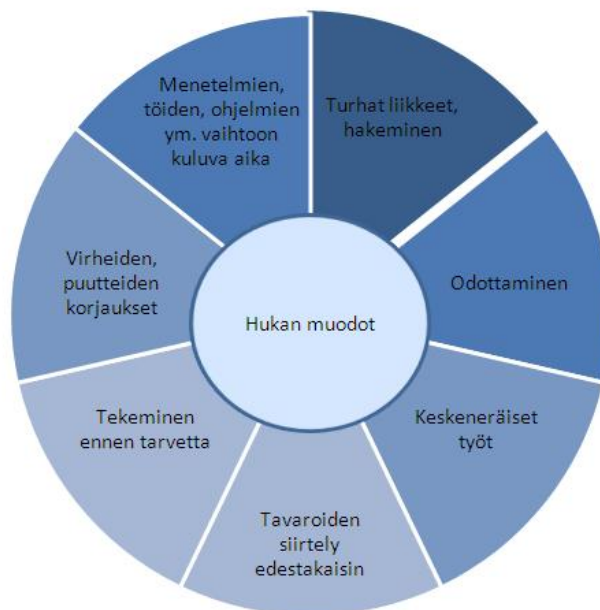
3 TOIMINTOJEN TEHOSTAMINEN JA MITTAAMINEN

3.1 Toimintojen tehostaminen

Toimintojen tehostamisessa on kyse pienimuotoisesta prosessin kehittämisestä, jolloin keskitytään kehittämään kerrallaan vain pientä osaa prosessista. (Moisio 2/2008)

Alholan mukaan toiminnot tulisi nähdä toimintoketjuina eli prosesseina. Toimintojen tehostaminen on monesti liiketoimintaketjun virtaviivaistamista. Alhola myös korostaa, että toimintojen kartoittamisvaiheessa, tulisi yksittäiset tehtävät luettelaa toiminnoittain. Tehtävien luetteleminen yksittäin hankaloittaa toimintojen kokonaiskuvan hahmottamista. (Alhola 1998, 30–34)

Toimintojen tehostaminen tarkoittaa kaiken lisäarvoa tuottamattoman poistamista prosesseista. (Moisio 2/2008) Seuraavassa kuviossa on kuvattu esimerkkejä tehotomuutta aiheuttavista tekijöistä.



KUVIO 10. Hukan muodot (Moisio 2/2008)

Hukkatöiksi mielletävät työt eivät välillisestikään tuota lisäarvoa asiakkaalle. (Moisio 2/2008) Turhia liikkeitä ja hakemista voi aiheutua esimerkiksi päätäntävalan ja allekirjoitusoikeuden ollessa liian harvoilla yrityksessä. Töiden keskeytymistä voi aiheutua monesta syystä, esimerkiksi puhelimeen vastaaminen voi keskeyttää työskentelyn. Töiden sisältäessä odotteluajoja tai tavaroiden siirteltelyä edestakaisin on syytä pohtia, voisiko työskentelytapaa kehitettää.

Toimintojen tehostamiseen liittyy usein irtisanomisia tai lomautuksia. Tätä voidaan pitää osoituksena siitä, että toimintoja monesti tehostetaan vasta pakon edessä. Esimerkkejä toimintojen tehostaneista yrityksistä vuonna 2009 ovat Norpe Oy, Ixonos Oy ja Oy Metsä-Botnia Ab.

Ixonos Oy:n toimitusjohtaja Kari Happonen 11.2.2010 antamassa pörssitiedotteessa todettiin seuraavasti: ”Toimintojen tehostamisen tavoitteena on keskittää yhtiön teknologiaosaamisalueita vastaamaan paremmin liiketoiminnan tarpeita, sopeuttaa yhtiön toimintoja alentuneeseen kysyntään tietyillä osaamisalueilla ja tehostaa kotimaan toimintojen kannattavuutta.” Toimintojen tehostamisen ilmoitettiin johtavan uudelleenjärjestelyihin, irtisanomisiin tai lomautuksiin.

3.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Monet prosessijohtamisen koulukunnat, kuten laadun hallinta, aikaan perustuva johtaminen ja toimintojohtaminen edellyttävät suorituskyvyn mittausta. Prosessin mittaaminen voidaan kohdistaa eri prosessin vaiheisiin, ominaisuuksiin tai osaprosesseihin. Suorituskyvyn mittauksessa on tärkeää tarkastella prosessien lisäksi niihin sisätyviä toimintoja. (Lönngqvist & Hannula 2002,13)

Suorituskyvyllä tarkoitetaan tietyn organisaatioyksikön menestymistä ja tulosten-tekokykyä, jota voidaan tarkastella monista eri näkökulmista. Lönngqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006, 19) määrittelevät suorituskyvyn olevan mitattavan kohteen kyky saavuttaa asetettuja tavoitteita. Kaikki yrityksen tärkeimmät sidosryhmät kuten asiakkaat, toimittajat, viranomaiset ja työntekijät tulee ottaa huomioon suori-

tuskykyä mitattaessa. Eri sidosryhmien tavoitteet ja käsitys suorituskyvystä voivat poiketa suuresti toisistaan. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19–20)

Mittaamista voidaan tehdä monella eri tasolla organisaatiotasosta prosessi- ja osaprosessitasolle tai yksilötasolle. Yksilötason mittarit viestivät miten yksilö onnistuu päivittäisistä tehtävistään ja osaprosessimittarit kertovat, miten kukin osaprosessi on onnistunut. (Moisio 6/2009)

Hyvän mittarin ominaispiirteitä ovat proaktiivisuus ja selkeys. Proaktiivinen mittari tukee yrityksen ennakoivaa kehittämistä. Mittarin tiedot tulee olla saatavissa helposti ja kustannustehokkaasti. Hyvä mittari on mahdollista yhdistää palkkiojärjestelmän toimintaan ja kannustaa haluttuun käyttäytymiseen. (Partanen 2007, 280–281)

3.3 Strategia suoritusmittauksen lähtökohtana

Yrityksen visio on yrityksen tavoitteellinen tila, jonka yritys haluaa saavuttaa tietyn ajanjakson aikana. Strategia tulkitaan keinona, jolla visio saavutetaan. (Malmi, Peltonen & Toivanen 2006, 62–63)

Yrityksen strategiasta johdetut mittarit ovat strategian toteutumisen kannalta tärkeässä asemassa. Seuraava kuvio 11 havainnollistaa strategian liittymisen päivittäiseen toimintaan ja sitä kautta mittaamiseen. (Moisio 6/2009)



KUVIO 11. Strategiset ja operatiiviset mittarit (Moisio 6/2009)

Prosessien mittaaminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miten yrityksen strategia ja tavoitteet liittyvät päivittäiseen toimintaan. Operatiivisten mittareiden tulisi tukea yrityksen strategisia tavoitteita. (Moisio 6/2009) Myös seuraavaksi esiteltävän Balanced scorecardin tavoitteena on strategiaa tukevan mittariston luominen. (Partanen 2007, 262)

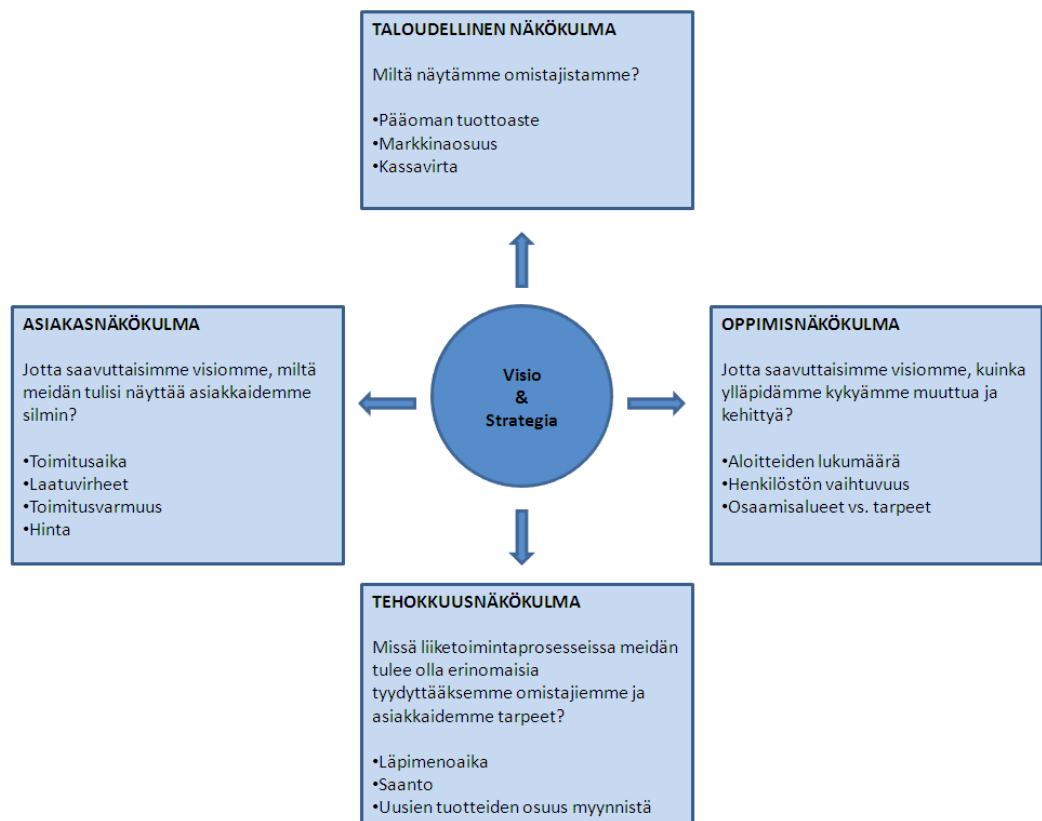
3.4 Mittaamisen näkökulmat

Tunnetuin lähestymistapa organisaation suorituskyvyn mittaamiseen on Robert S. Kaplanin ja David Nortonin kehittämä Balanced scorecard. Moniulotteiset mittaristot - Balanced scorecardit - ovat yleistyneet Suomessa 1990-luvulta lähtien. Mittaristoon sisältyy ajatus tasapainosta mitattavien ominaisuuksien välillä. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16–17, 23–24) Mittariston tulisi huomioida menneisyys, nykyisyys sekä tulevaisuus. Seurannan ja mittareiden tarkoituksena on auttaa yritystä ennakoimaan taloudellisessa tilanteessa tapahtuvia muutoksia. (Moisio 6/2009)

BSC:tä soveltaneet yritykset ovat usein muokanneet mittariston näkökulmia omaan toimintaansa sopiviksi. Alkuperäisen BSC ottaa huomioon taloudellisen, oppimis-, tehokkuus- sekä asiakasnäkökulman. Monet ruotsalaiset ja suomalaiset organisaat-

tiot ovat ottaneet henkilöstönäkökulman viidenneksi näkökulmaksi mittaristoon. Muita käytettyjä näkökulmia ovat esimerkiksi ympäristö-, toimittaja/ alihankkijatai yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmat. Näkökulmien sisältöä ja painoarvoa muuttamalla on mahdollista luoda erilaisia mittaristotyyppejä moniin eri käyttötarkoituksiin. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16–17, 23–24; Moisio 5/2008)

Seuraavassa kuviossa 12 on esitetty alkuperäinen Robert S. Kaplanin ja David Nortonin kehittämä Balanced scorecard-malli.



KUVIO 12. Alkuperäinen Balanced scorecard (Kaplan & Norton)

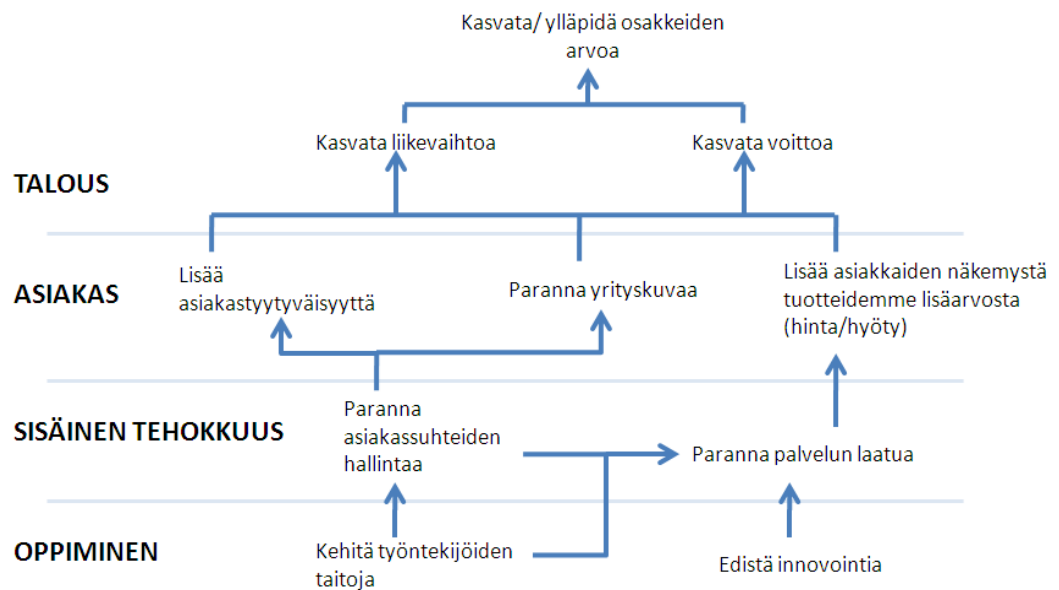
Taloudellisen näkökulman tulee mitata asioita, jotka mittaavat omistajien taloudellisten tavoitteiden toteutumista. Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Perusmittarit mittaavat esimerkiksi markkinaosuutta tai asiakastyytyväisyyttä. Asiakaslupauksen mittarit mittaavat esimerkiksi palvelun ominaisuuksia tai tuotteen laatua. Tehokkuusnäkökulman

mittarit mittaavat prosessien toimintaa. Oppimisnäkökulman mittarit vastaavat kysymykseen, miten ylläpidämme kykyämme muuttua ja kehittyä. Esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuden ja henkilöstötyytyväisyyden mittaustulokset, voivat antaa tietoa siitä mihin henkilöstöasioihin yrityksen tulee panostaa, jotta taloudellinen kilpailukyky säilyy myös tulevaisuudessa. (Malmi yms. 2006, 25–30)

Eri näkökulmien mittarit voidaan johtaa syy-seurauslogiikkaa noudattaen tai kriittisten menestystekijöiden avulla. Kriittiset menestystekijät määritellään jokaiselle näkökulmalle erikseen. Ne voidaan muodostaa vastauksista kysymyksiin, jotka määrittelevät miten meidän tulee onnistua, jotta yrityksen strategia toteutuu. Kriittisten menestystekijöiden pohjalta valitaan mittarit. Tätä tapaa noudatettaessa ongelmaksi muodostuu se, että kriittisiä menestystekijöitä on usein monta, jonka vuoksi mittareita valitaan liikaa. (Malmi ym. 2006, 73)

Syy-seurauslogiikkaan noudattaen lähdetään liikkeelle yrityksen taloudellisesta tavoitteesta, jolle valitaan mittari. Seuraavaksi selvitetään asiakaskyselyiden avulla, miten voimme saavuttaa taloudelliset tavoitteemme parhaiten. Tehokkuusnäkökulman mittarin tulee mitata seikkoja, jotka vaikuttavat asiakkaiden tyytyväisyyden kasvuun. Viimeisenä mitataan oppimisennäkökulmassa henkilöstön osaamisen ja tyytyväisyyden tasoa. (Malmi yms. 2006, 73)

Seuraavasta kuviosta 13 käy ilmi mittaamisen näkökulmien liittyminen toisiinsa.



KUVIO 13. Esimerkki päätavoitteen saavuttamisesta (Moisio 6/2009)

Taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi yrityksen täytyy onnistua alempien näkökulmien osa-alueissa. Asiakastyytyväisyys johtaa parempaan yrityksen tulokseen. Asiakastyytyväisyyttä voidaan kasvattaa sisäisiä prosesseja tehostamalla, minkä edellytyksenä on henkilöstön osaamisen kehittäminen. Kaikissa neljässä osa-alueessa onnistuminen mahdollistaa tulevaisuuden kilpailukyvyyn säilymisen. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 20; Moisio 6/2009)

Taloudellisten mittareiden lähdetieto on yleensä kerätty kirjanpidon tai erillislaskelmien avulla, jolloin taloudellinen tieto kuvaa menneisyyttä. Taloudellisiin mittareihin voidaan vaikuttaa kehittämällä alemmissa näkökulmissa, jolloin muut kuin taloudelliset mittarit toimivat myös taloudellista tulosta ennakoivina mittareina. (Lönnqvist & Hannula 2002, 39)

Balanced scorecardia voidaan soveltaa yrityksen laajapohjaisen arvioinnin ja seurannan välineenä. Vaikka yrityksen perimmäisenä tarkoituksena on voiton tuotto

omistajilleen, tulee mittauksessa huomioida myös yrityksen muut sidosryhmät. (Partanen 2007, 264)

Luvut kaksi ja kolme sisälsivät teoriaa prosessien kehittämisestä, toimintojen tehostamisesta sekä mittareiden määrittelemisestä. Nämä teorialuvut loivat pohjan kehitystoiminnan aloittamiselle, jota käsitellään viimeisessä teorialuvussa 4.

4 KEHITTÄMISTOIMINNAN TOTEUTUS

4.1 Kehittämistoiminta

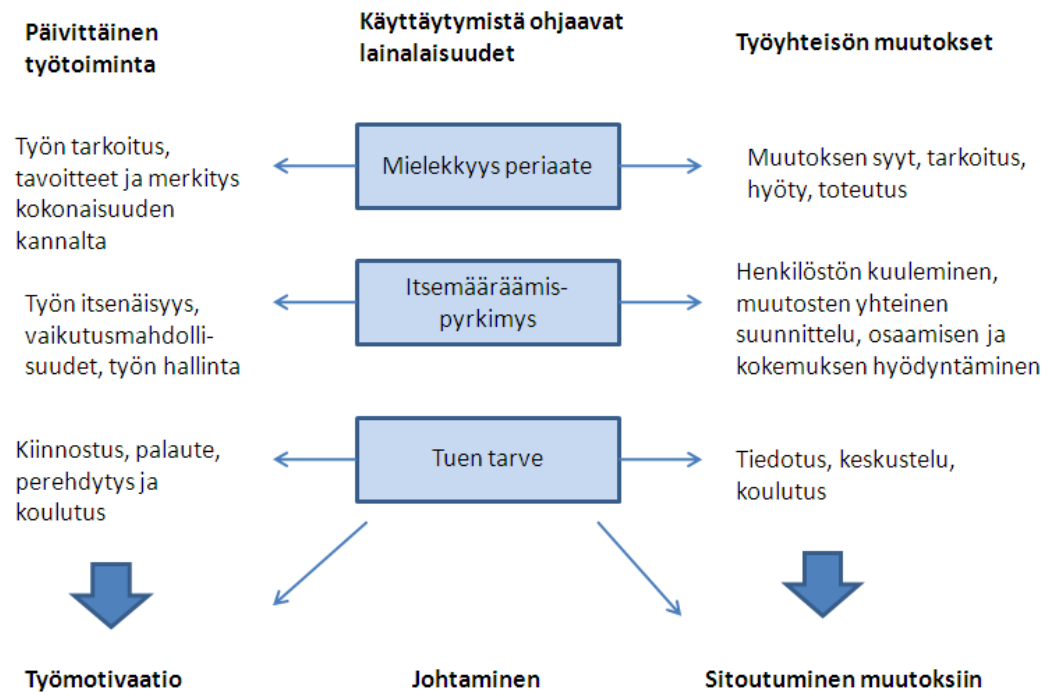
Kehittämistoiminnalla pyritään saamaan aikaan muutos myönteiseen suuntaan. Kehitystoiminnan käsite voidaan ymmärtää myös yrityksen toimintokokonaisuutena markkinoinnin, tuotannon ja hallinnon rinnalla. Kehittämiskäsite voi liittyä tuotekehitykseen tai liiketoiminnan kehittämiseen. Luonteenomaista kehitystoiminnalle on, ettei sitä hoideta rutiininomaisesti, kuten esimerkiksi hallinnollisia tehtäviä. (Karlöf & Lövingsson 2004, 84–85)

4.2 Muutoksen toteuttaminen ja muutosvastarinta

Muutos tarkoittaa aina luopumista vanhasta toimintatavasta sekä uuden toimintatavan opettelua. Muutosta ei voida nähdä ajanjaksona, jolla on selkeä alku ja loppu. Organisaatiot ja niiden toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti. Toisinaan muutokset tapahtuvat niin pienin askelin, ettemme huomaa muutoksen tapahtumista. Radikaali muutos tarkoittaa muutosta, jossa siirrytään vanhasta toimintatavasta kokonaan uuteen. (Martola & Santala 1997, 19–22)

Muutos käynnistyy, kun muutospaine kasvaa esimerkiksi liian heikon liiketaloudellisen tuloksen vuoksi. Positiiviset vetotekijät tekevät muutoksesta houkuttelevan. Kansainvälistyminen tai tietotekninen uudistaminen ovat esimerkkejä positiivisista vetovoimatekijöistä. (Martola & Santala 1997, 20–21)

Ihmismielen toiminnan ymmärtäminen on edellytys muutostilanteiden onnistuneelle johtamiselle. (Laamanen 2002,256) Seuraavassa kuviossa 14 on esitetty ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet, jotka tulee huomioida muutostilanteissa.



KUVIO 14. Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat lainalaisuudet (Järvinen 2005, 98)

Kuvion 14 esimerkin mukaan työntekijän mielekkyyssperiaate ohjaa ihmistä ajattelemaan muutosvastaisesti, jos henkilöstöllä ei ole tarpeeksi tietoa muutoksesta. Tiedottamisen tärkeyttä muutostilanteissa ei voida korostaa liikaa. Yksi työpaikalla tehtävien muutosten ja uudistusten yleisimmistä ongelmista on muutosten tarkoituksen ja tavoitteen kertominen ymmärrettävästi henkilöstölle. Henkilöstön on vaikea motivoitua muutokseen, jonka tarkoitusta ei ymmärretä. (Järvinen 2005, 101)

Pekka Järvinen (2005, 101) muotoilee kysymykset, joihin muutostilanteissa täytyy vastata, seuraavasti:

Mitä ovat muutoksen perusteet ja lähtökohdat?

Mihin muutoksella pyritään ja mitkä ovat sen tavoitteet?

Mitä hyötyä muutoksesta on?

Miksi ei voida jatkaa entisellä tavalla?

Miten muutos tullaan toteuttamaan?

Pääseekö henkilöstö vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen?

Miten huolehditaan, ettei muutos johda huonompaan suuntaan?

Näihin kysymyksiin vastaamalla voidaan pienentää oleellisesti muutosta haittaavaa vastarintaa.

Muutokset aiheuttavat aina muutosvastarintaa. Muutosvastarinta on osoitus siitä, että muutos on käynnistymässä. Muutosvastarinnan puuttuminen on usein merkki siitä, ettei henkilöstö edes pyri muutoksen toteuttamiseen. Muutoksen alkuvaiheessa korostuvat muutokseen liittyvät kielteiset tunteet, joiden läpikäyminen on tärkeää muutoksen onnistumisen kannalta. (Järvinen 2005, 116–117) Ihmiset pelkäävät aina tuntematonta. Muutosten sulattelu vie aikaa, jolloin on tärkeää kuunnella muutosta vastustavia ja kunnioittaa heidän näkemyksiään. (Laamanen 2002, 270)

Kuviossa 14 seuraavaksi esiintyvä itsemääräämispyrkimys ohjaa ihmisen toimintaa enemmän kuin edellä mainittu mielekkäyspyrkimys. Tämä näkyy usein muutoksen vastustuksena, vain sen takia että muutosehdotus ei ole oma vaan jonkun toisen tekemä. Henkilöstön mukaanottaminen jo muutoksen suunnitteluvaiheessa vähentää henkilöstön itsemääräämistunteen aiheuttamaa vastustusta. Esimies voi yhteensovittaa vastakkaisia pyrkimyksiä asettamalla tiimeille tavoitteet, joiden pyrkimiseen tiimit saavat vapaat kädet. Tällä tavoin esimies osoittaa arvostavansa henkilöstön osaamista. Kuitenkin viimekädessä esimiehen tehtävänä on valvoa tavoitteiden täyttymistä ja puuttua toimintaan tarvittaessa. (Järvinen 2005, 104–108)

Kuviossa 14 esitetään viimeisenä työmotivaatioon ja muutokseen sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä tuen tarve. Tuen tarve on ristiriidassa itsemääräämispyrkimyksen kanssa, jonka vuoksi kukaan esimies ei voi täysin onnistua näiden kohtien yhteensovittamisessa. Palautteenanto on johtamisen väline, jolla voidaan ohjata alaisia kohti tavoitteen saavuttamista. Palautteenanto sidotaan usein kehityskeskus-

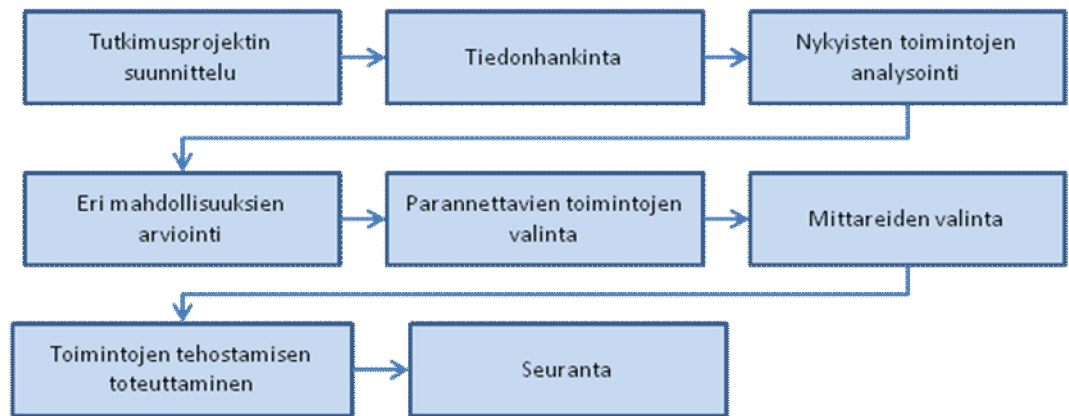
teluihin, joissa voidaan myös varmistaa, että kaikki ovat selvillä tavoitteistaan. Jos henkilöstö ei koe saavansa palautetta työstään, tulkitaan se helposti niin, ettei yritystä kiinnosta työntekijöidensä työhön panostus. Tämän seurauksena henkilöstön työmotivaatio ja sitoutuminen yritykseen vähenevät. (Järvinen 2005, 112–113)

4.3 Toimintojen tehostamisen kehittämismalli

Toimintojen tehostaminen toteutetaan prosessin kehittämismallia soveltaen. Kiiskinen, Linkoaho & Santala (2002, 37–38) jakavat prosessien kehittämisprojektin viiteen vaiheeseen; Johdon odotukset ja projektin hyväksyntä, nykytilan analysointi, vision ja kriittisten menestystekijöiden täsmentäminen, uuden toimintamallin määrittely ja muutostoimenpiteiden toteuttaminen. Morris & Brandon (1994, 196–242), jakavat uudistamisprojektin jopa yhdeksään vaiheeseen, jonka jälkeen projekti päätetään.

Yhteistä projektimalleille on projektikohteiden analysointi ennen projektin valintaa ja rajausta. Muutoin projektimallit eroavat toisistaan, sillä prosessien uudistamisprojekti on projektina paljon suurempi kuin nykyisten prosessien kehittämisprojekti.

Case-osuuden toimintojen tehostaminen suoritetaan prosessien kehittämis- ja uudistamisprojektimalleja soveltaen, seuraavan kuvion 15 mukaisesti.



KUVIO15. Tutkimusprojektin toteuttaminen (Soveltaen Kiiskinen ym. 2002, 37–38; Morris & Brandon 1994, 196–242)

Toimintojen tehostamisprojekti aloitetaan suunnittelulla, joka pitää sisällään johdon hyväksyntäkohdan, tutkimusprojektin valinnan ja rajauksen. Tämän jälkeen aloitetaan tiedonhankinta ja nykyisten toimintojen analysointi saatujen tietojen perusteella. Analysoinnin jälkeen arvioidaan, minkälaisia kehitystoimia toimintojen tehostamiseksi voidaan tehdä. Analysoinnin ja arvioinnin perusteella valitaan tehostettavat toiminnot. Tehostumista tukemaan valitaan mittarit, jonka jälkeen toteutetaan valitut tehostamistoimenpiteet. Seurantavaiheessa tarkastellaan, kuinka tehostamistoimenpiteet onnistuvat.

5 TUKKULIIKE OY:N TOIMINTOJEN TEHOSTAMINEN

5.1 Tutkimusprojektin suunnittelu

Tutkimusprojektin suunnittelu aloitettiin elokuussa 2009 viikolla 33, yhteisellä aivoriiehällä Tukkuliike Oy:n toimitusjohtajan ja talouspäälikön kanssa. Aivoriiehen tarkoituksena oli tuoda esille mahdollisimman paljon ideoita tutkimusaiheeksi. To-
teutettavaksi valittiin aihe, joka oli jokaisen aivoriiehen osallistuneen mielestä sopi-
va ja hyödyllinen kohdeyritykselle.

Aivoriiehessä nousi esille idea toimintojen tehostamista käsittelevästä tutkimuksesta, joka rajattaisiin myyntiassistenttien ja huoltohenkilöstön suorittamiin toimintoihin. Yrityksen muun henkilöstön työnkuvia oli lähivuosina tarkasteltu tarkemmin, eikä heidän suorittamistaan toiminnoista uskottu löytyvän yhtä paljon tehostettavia toi-
menpiteitä kuin myyntiassistenttien ja huoltohenkilöstön suorittamista toiminnoista.

5.2 Tiedon hankinta

Elokuussa 2009 Tukkuliike Oy:ssä oli tekeillä prosessikuvaukset, joita voitaisiin hyödyntää tutkimuksessa. Prosessikuvauksia tutkittaessa osoittautui, että proses-
sikuvaukset olivat enemmänkin tehtäväkuvauksia, joten ne sisältävät tarkan tehtä-
vien sisällön kuvaamisen. Tutkija käyttää empiriaosuuden jatkossa yrityksessä val-
mistuneista prosessikuvauksista nimitystä tehtäväkuvaus. Nykyisten toimintojen
analysointia varten tehtäväkuvauksia käytetään apuna kohdeyrityksen tilaus-, toi-
mitus- ja jälkipalveluprosessien toimintokaavioiden muodostamisessa.

Viikolla 43–44 vuonna 2009 Tukkuliike Oy:ssä suoritettiin ajankäyttötutkimus, jonka kesto oli kaksi viikkoa. (Liitteet 1 ja 2) Ajankäyttötutkimukseen valitut toi-
minnot valittiin tehtäväkuvausten perusteella. Lisäksi kohdeyrityksen johto ja tut-
kimukseen osallistuva henkilöstö auttoivat lisäämään Excel-taulukkopohjaan toi-
mintoja, jotka vievät suhteellisen paljon aikaa, mutta joita ei ollut mainittu tehtävä-
kuvauksissa.

Ajankäyttötutkimusta varten tutkimukseen osallistuva henkilöstö kirjasi päivän aikana paperille suorittamiinsa toimintoihin käyttämänsä ajan. Päivän päätteeksi tiedot ajankäytöstä lisättiin minuutteina taulukkoon. Kohtiin ”Muut tehtävät” tutkimukseen vastaajat pystyivät itse lisäämään toimintoja tarvittaessa.

Ajankäyttötutkimuksesta saatujen tietojen perusteella kohdeyrityksessä järjestettiin palavereja toimintojen tehostamiseksi tammi-helmikuussa 2010.

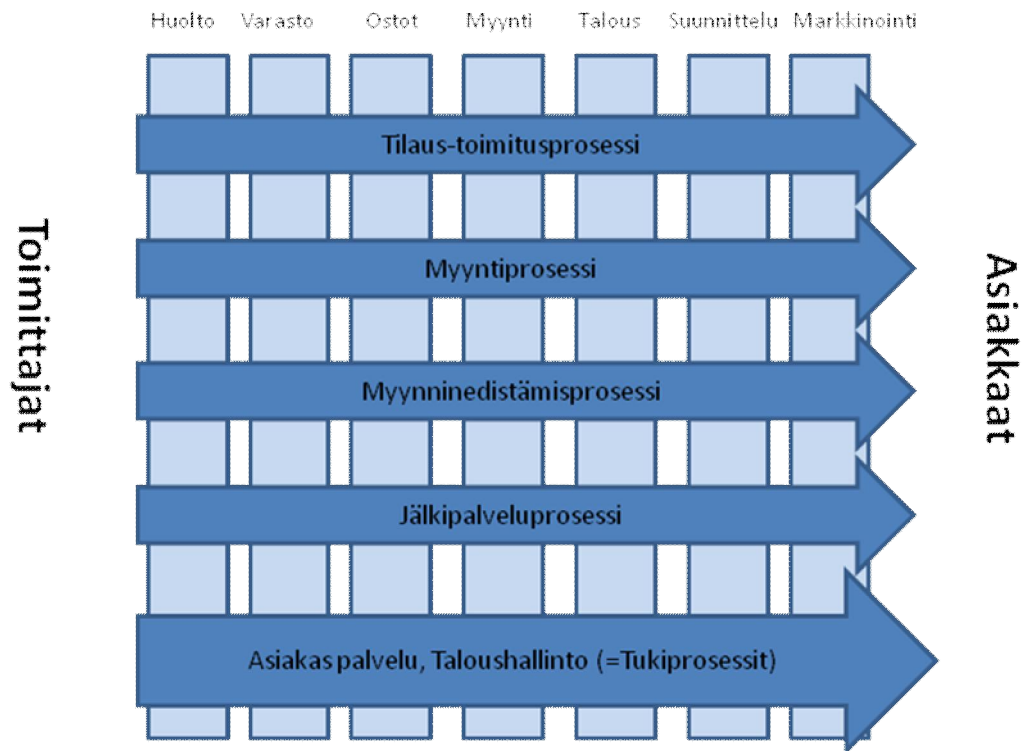
5.3 Nykyisten toimintojen analysointi

Nykyisten toimintojen analysoinnin apuna käytettiin toimintokaavioita, tehtäväkuvauksia ja ajankäyttötutkimusta, jotka esitellään tarkemmin luvuissa 5.3.1–5.3.3.

5.3.1 Yrityksen prosessikartta ja toimintokaaviot

Helmikuun viimeisellä viikolla 2010 määriteltiin kohdeyrityksen prosessikartta sekä toimintokaaviot yrityksen tilaus-, toimitus- ja jälkipalveluprosesseista. Toimintokaavioissa tulevat esille toimintojen kriittiset tarkastelupisteet, eli kohdat joissa prosessi siirtyy osastolta toiselle.

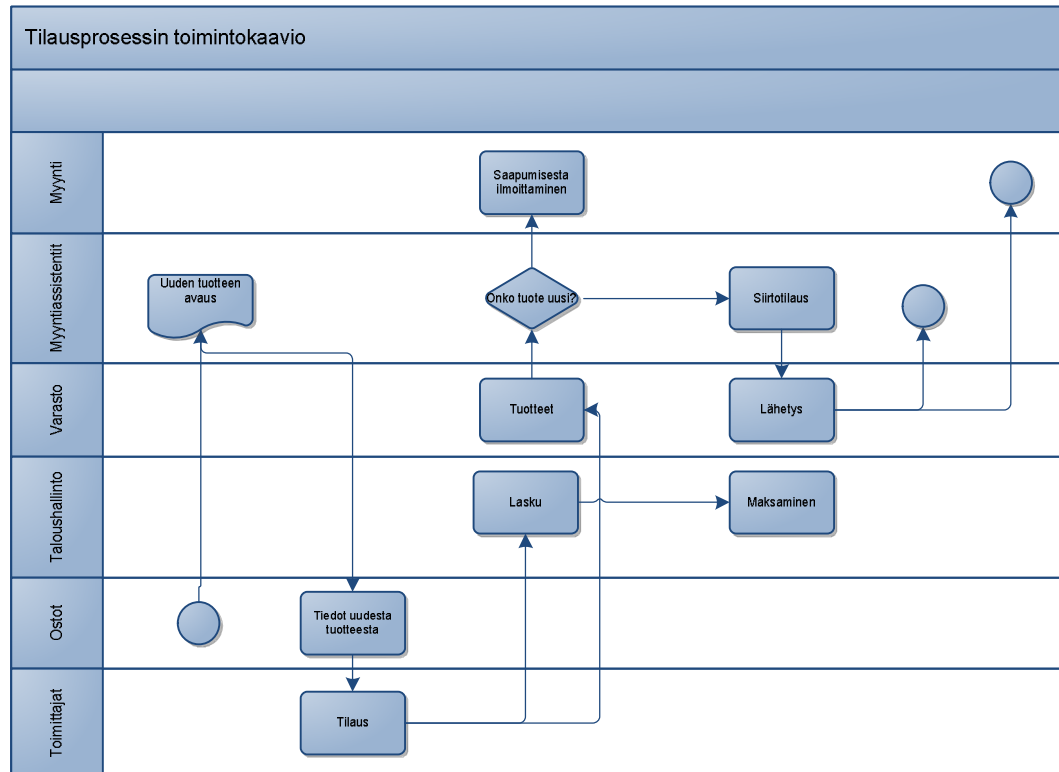
Toimintokaavioiden tekeminen aloitettiin määrittelemällä yrityksen ydinprosessit prosessikarttaan. Seuraavaan kuvioon 16 on määritelty yrityksen ydinprosessit, sekä yrityksen osastot ja toimintaympäristö.



KUVIO 16. Tukkuliike Oy:n prosessikartta

Ydinprosessien määrittelyn jälkeen valittiin kuvattaviksi prosesseiksi yrityksen tilaus-toimitusprosessi ja jälkipalveluprosessi. Näistä prosesseista tehdään graafiset toimintokaaviot. Selkeyden vuoksi tilaus-toimitusprosessin toimintokaaviot jaettiin tilausprosessin ja toimitusprosessin toimintokaavioon.

Seuraavassa kuviossa 17 on esitetty Tukkuliike Oy:n tilausprosessin toimintokaavio.



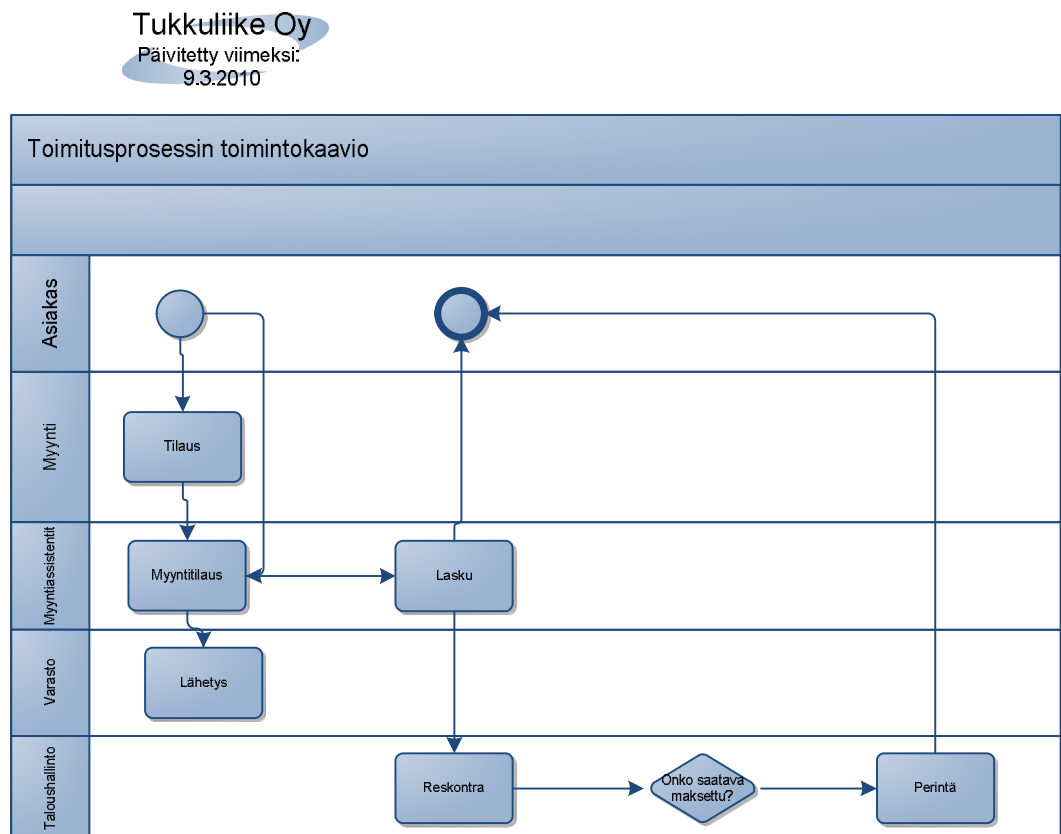
KUVIO 17. Kohdeyhteyksen tilausprosessin toimintokaavio

Kohdeyhteyksen tilausprosessi sisältää myyntiassistenttien suorittamista toiminnoista uuden tuotteen avauksen, tuotteen saapumisesta ilmoittamisen sekä siirtotilauksen tekemisen. Siirtotilauksen tekeminen voidaan luokitella turhaksi toiminnoksi. Siirtotilauksen avulla tuotteita siirretään eri varastojen välillä. Tulevaisuudessa varastot yhdistetään yhdeksi varastoksi, jolloin siirtotilauksia ei tarvitse enää tehdä.

Toiminto ”tuotteen saapumisesta ilmoittaminen” siirtyy nykyisellään varastolta myyntiassistentteille, jonka jälkeen takaisin varastolle siirtotilauksen muodossa. Varastosta ilmoitetaan myyntiassistentteille tuotteiden saapumisesta. Myyntiassistentit selvittävät ovatko tuotteet uusia. Uusista tuotteista ilmoitetaan sähköpostitse myyjille. Lisäksi varastoon tehdään siirtotilaus eli siirretään päävarastosta tuotteita myyjien mallikappaleiksi. Saapumisesta ilmoittamiseen liittyy tehtäväkuvausten perusteella paljon erilaisen tiedon etsimistä. Mahdollisesti tuotteen saapumisesta

ilmoittaminen olisi selkeämpää pitää varaston suorittamana, jolloin prosessin turhat liikkeet vähenevät.

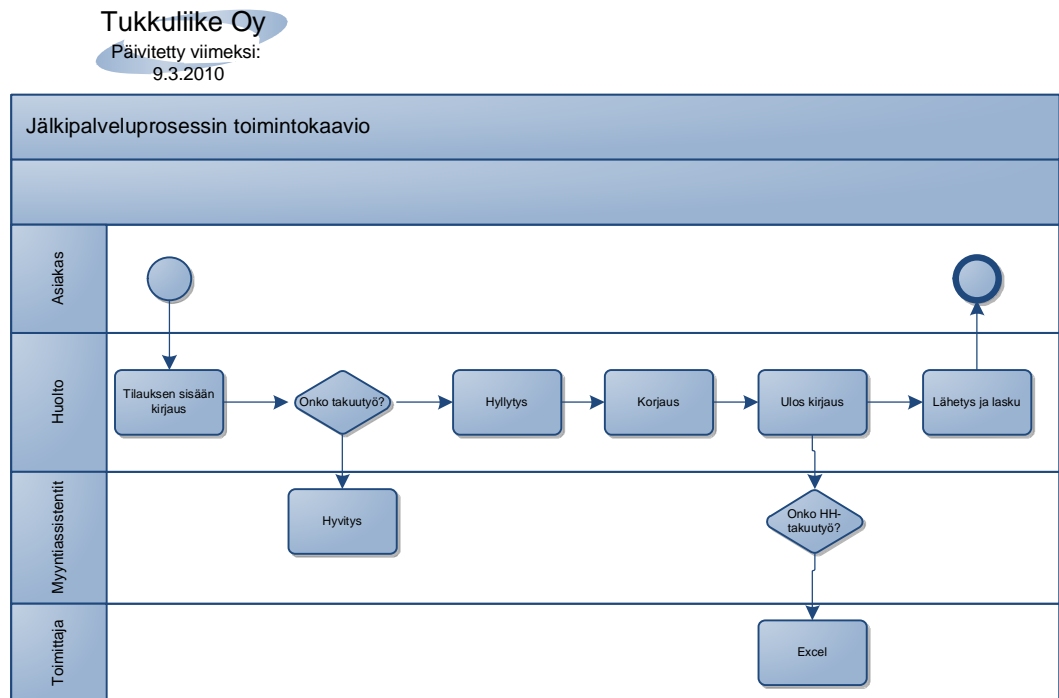
Seuraavassa kuviossa 18 on esitetty kohdeyrityksen toimitusprosessi, joka sisältää myyntiassistenttien toiminnoista myyntitilauksen tekemisen.



KUVIO 18. Kohdeyrityksen toimitusprosessin toimintokaavio

Prosessin kulku toimitusprosessissa on selkeä, eikä siitä löydetty kehitettäviä kohtia.

Huollon tehostettavat toiminnot ovat osa jälkipalveluprosessia, joka on kuvattu seuraavassa kuviossa 19.



KUVIO 19. Kohdeyrityksen jälkipalveluprosessin toimintokaavio

Toimintojen eteneminen prosessissa on looginen. Toimintojen analysoimiseksi käytetään apuna tehtäväkuvauksia, palavereja ja ajankäyttötutkimusta. Jälkipalveluprosessin läpimenoaikaa pyritään lyhennettämään.

5.3.2 Myyntiassistenttien ajankäytön jakautuminen toiminnoittain

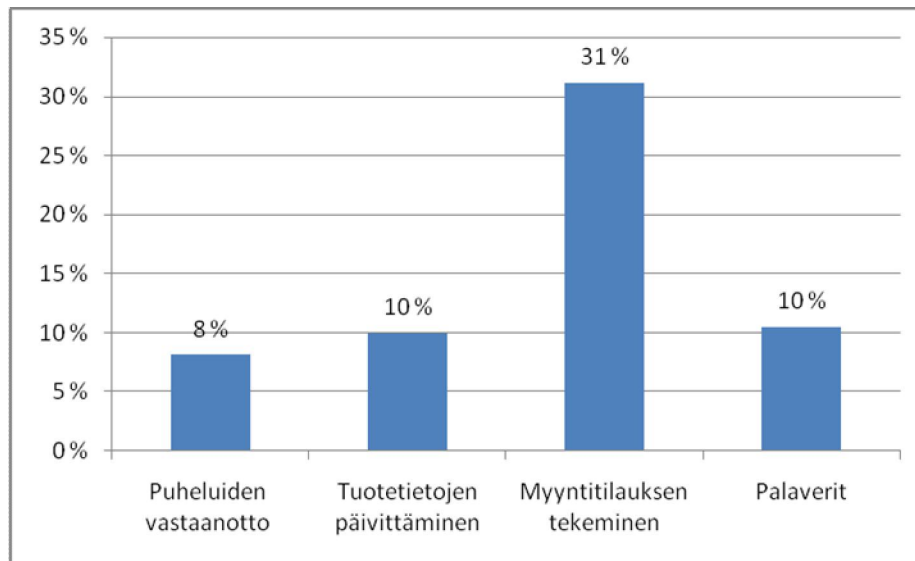
Myyntiassistenttien suorittamat toiminnot on esitetty seuraavassa taulukossa 1.

Taulukko 1. Myyntiassistenttien suorittamat toiminnot

Puheluiden vastaanotto (sis.tilaukset, kyselyt ym.)
Kampanjamyynti ym.
Asiakkaiden palvelu toimistolla
Sähköpostitiedusteluihin vastaaminen
Takuuvaihdot
Hyvitysten tekeminen
Uuden tuotteen avaus tai tuotetietojen päivittäminen
Tuotteen saapumisesta ilmoittaminen
Siirtotilauksen tekeminen
Asiakas-/toimittajakortin avaus sekä tietojen päivittäminen
Myyntitilauksen tekeminen
Ostolaskujen käsittely
Atk-ongelmien selvitys
Palaverit
Muut myyntiin liittyvät tehtävät

Taulukkoon kerättyjen toimintojen kartoittamiseksi käytettiin apuna aikaisempia tehtäväkuvauksia. Lisäksi yrityksen johto ja myyntiassistentit tarkistivat taulukon tiedot.

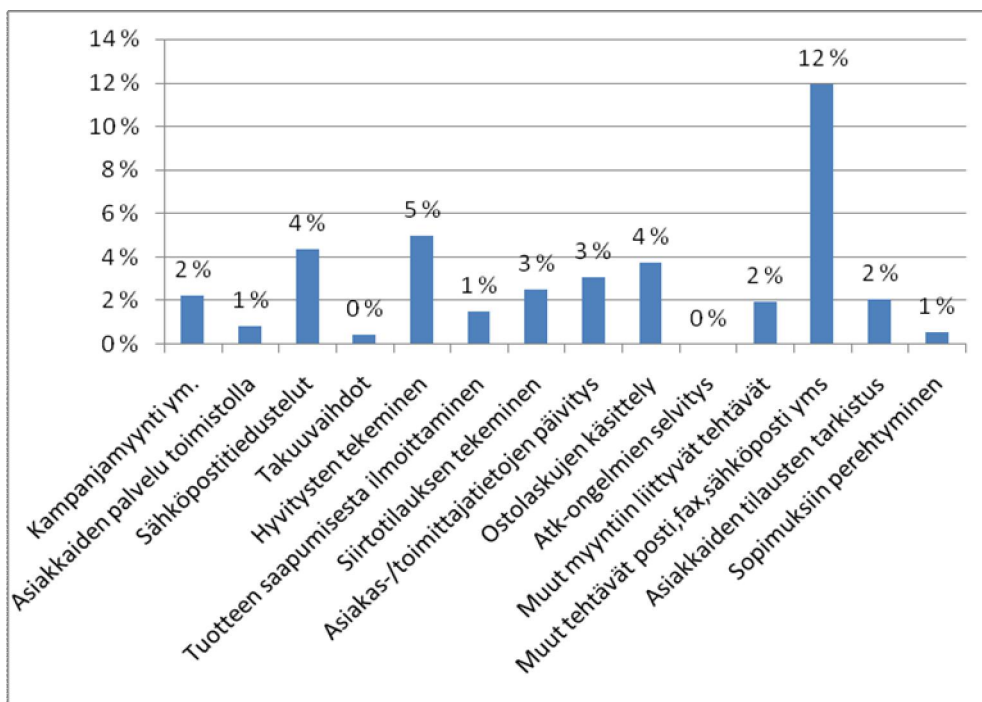
Kuviossa 20 on esitetty myyntiassistenttien neljä eniten aikaavievää toimintoa. Myyntiassistenttien eniten aikaavievä toiminto on ylivoimaisesti myyntitilausten tekeminen, joka vie työajasta noin kolmanneksen.



KUVIO 20. Myyntiassistenttien eniten aikaavievät toiminnot

Palaverihin ja uuden tuotteet avauksiin tai tuotetietojen päivittämiseen käytetään aikaa 10 %. Puheluiden vastaanottamiseen kuluu 8 % työajasta. Puheluiden vastaanotto voidaan liittää myös osaksi myyntitilausten tekemistä, sillä suurin osa puhelusta on asiakkaiden tekemiä myyntitilauksia. Jos puheluiden vastaanotto ja myyntitilausten tekeminen yhdistetään toisiinsa, vievät ne yhdessä työajasta lähes 40 %.

Seuraavassa kuviossa 21 esitetään myyntiassistenttien muiden toimintojen jakautuminen.



KUVIO 21. Myyntiassistenttien muiden toimintojen jakautuminen

Muut myyntiassistenttien suorittamat toiminnot jakautuvat hyvin moneen osaan. Määriteltyjen toimintojen lisäksi muihin toimintoihin kuuluivat uuden asiakkaan sopimukseen perehtyminen, joka vei työajasta 1 %, sekä muita yleisiä postituksia, faxaus yms. tehtäviä oli lisäksi 12 % työajasta. Huomiota herättävän paljon aikaa kului myös hyvitysten tekemiseen.

Muiden tehtävien suorittamiseen kului oletettua enemmän aikaa. Osallistuvan havainnoinnin avulla olisi mahdollista selvittää, olisiko muiden tehtävien suorittamisessa tehostettavaa. Muut tehtävät voivat mahdollisesti sisältää turhia papereiden siirtelyjä tai odotteluaikoja.

Kahden myyntiassistentin todelliset työtunnit kahden viikon aikana olivat 7745 minuuttia. Toinen myyntiassistentista oli sairauslomalla tarkastelujakson viimeiset kaksi päivää, jolloin keskimääräinen päivittäinen työskentelyaika oli 7 tuntia 11 minuuttia. Työtunteihin ei ole laskettu mukaan ruoka- ja kahvitaukoja.

Tutkimusjakson aikana toimintoja ”takuvaihdot” ja ”atk-ongelmien selvitys” ei ollut ollenkaan.

5.3.3 Huolto

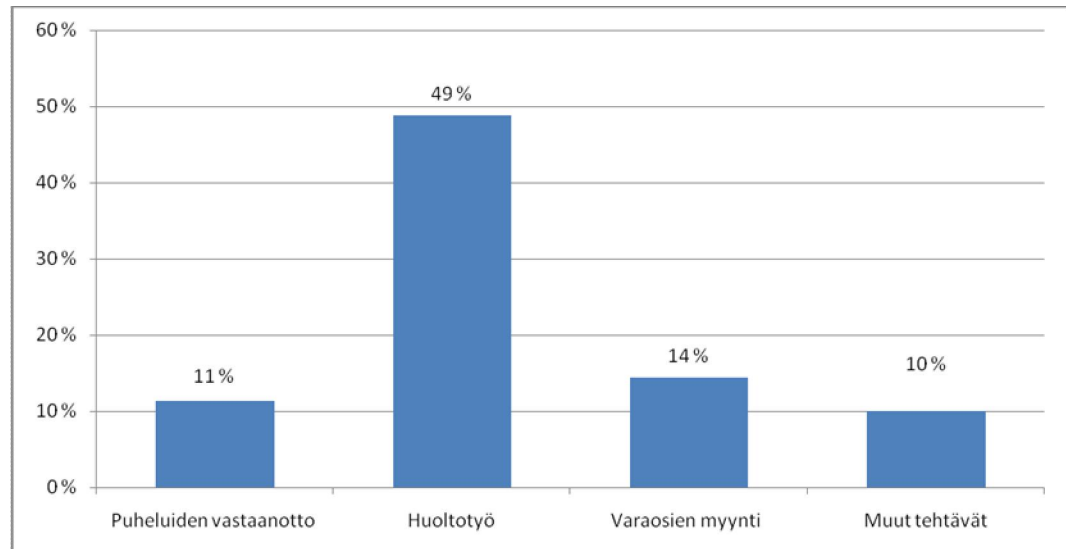
Ajankäyttötutkimuksessa huollon suorittamat toiminnot oli määritelty taulukon 2 sisältämien tietojen mukaisesti.

Taulukko 2. Huoltohenkilöstön suorittamat toiminnot

Asiakkaiden palvelu toimistolla, tilausten vastaanotto
Asiakkaiden palvelu toimistolla, kassatoiminnot
Puheluiden vastaanotto (sis.tilaukset, kyselyt ym.)
Soitot asiakkaille (ilmoitukset, epäselvät asiat ym.)
Sähköpostitiedusteluihin vastaaminen
Huoltotyö
Huoltotöiden kustannusarviot
Tuotteen X vaihtaminen
Tuotteen X tilaaminen (sis.kaikki työvaiheet)
Varaosien tilaaminen
Varaosien myynti
Atk-ongelmien selvitys
Varmuuskopiokoneen nauhan vaihto
Aamupostin vastaanotto
Palaverit
Muut tehtävät

Taulukkoon kerättyjen toimintojen kartoittamiseksi käytettiin apuna aikaisempia tehtäväkuvauksia. Ennen työajankäyttötutkimuksen aloittamista yrityksen johto sekä huoltohenkilöstö tarkistivat taulukon tietojen oikeellisuuden. Toiminnoista aamupostin vastaanotto lisättiin taulukkoon vasta tarkistusvaiheessa, sillä se puuttui tehtäväkuvauksista.

Seuraavassa kuviossa 22 on esitetty eniten aikaavievät huoltotoiminnot.



KUVIO 22. Eniten aikaavievät huoltotoiminnot

Lähes puolet huoltohenkilöstön työajasta kului huoltotöiden suorittamiseen. Huoltotyön osuus jaettuna kaikkien huoltotyöntekijöiden kesken oli päivittäin keskimäärin 3 h 33 minuuttia, jos kaikki työntekijät tekisivät saman osuuden huoltotöitä päivittäin. Kuitenkin varsinainen huoltotyö jakautui työntekijöiden kesken niin, että viikon ajan yksi työntekijöistä päivysti ja vastasi sähköposteihin, eikä tällöin tehnyt huoltotöitä. Huoltotöiden jakautuminen vaihtelee keskimäärin viikoittain työntekijöiden välillä jopa suhteessa 0-80 %.

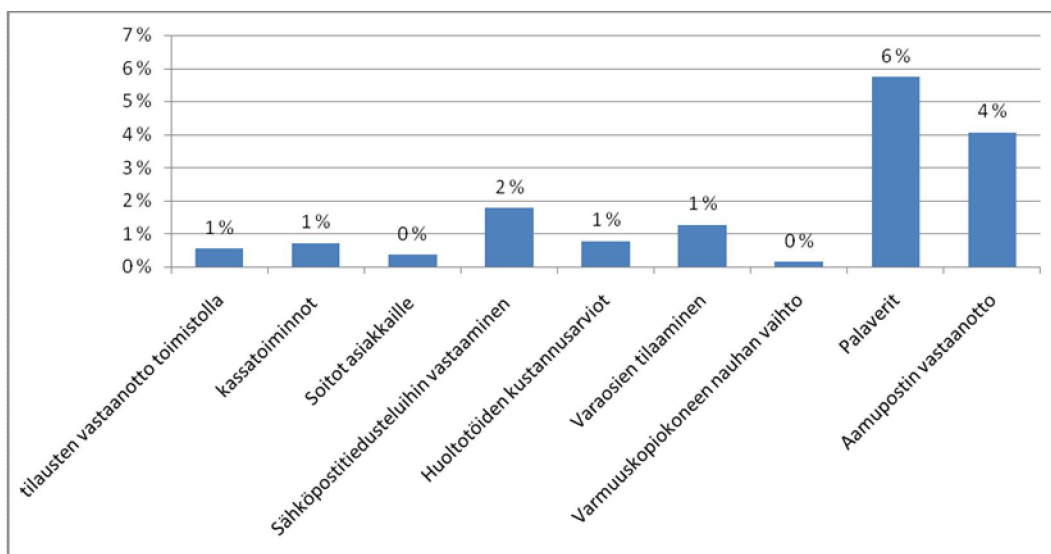
Toiseksi eniten aikaavievä toiminto, varaosien myynti vei työajasta 14 %. Varaosia myy ja tilaa huoltohenkilökunnasta yksi työntekijä kerrallaan viikon ajan. Huoltotyö ja varaosien myynti ovat huollolle tuottoa kerryttäviä toimintoja, muut toiminnot ovat tukitoimintoja. Myös varsinainen huoltotyö voidaan luokitella tukitoiminnoksi jos se kuuluu takuun piiriin, siitä ei veloiteta asiakasta.

Eniten aikaavieviksi toiminnoiksi nousivat lisäksi puheluiden vastaanotto ja muut luokittelemattomat tehtävät. Puheluiden vastaanotto vie aikaa, mutta on toiminto, jota ei palvelun laadusta tinkimättä voi tehostaa. Vastaanotettuja puheluita tarkastelujakson aikana oli yhteensä 303 kappaletta.

Muita luokittelemattomia tehtäviä oli tarkastelu jakson aikana noin 10 %. Työajanseurantajakson aikana huollolla oli suuri varaosien hyllytysprojekti, mikä vei työajasta yhteensä 12 tuntia. Muuksi tehtäväksi luokiteltu kuvauskuntoon laittaminen ja uloskirjaaminen sekä pakkaaminen veivät työajasta 2 tuntia 25 minuuttia. Muiden määrittelemättömien tehtävien osuus oli yhteensä 6 tuntia 35 minuuttia.

Aikaisemmin huollossa työskenteli huoltosihteeri, joka hoiti kaikki muut tehtävät lukuunottamatta huoltotyötä. Koska huoltosihteeriä ei enää ole, suhteellisen suuri osuus muita töitä kasaantuu huollon tehtäviksi varsinaisen huoltotyön lisäksi. Huoltohenkilöstö on tätä kritisoinut, sillä muiden tehtävien tekeminen keskeyttää usein huoltotehtävien suorittamisen.

Seuraavassa kuviossa 23 esitetään muiden huoltotoimintojen jakautuminen.



KUVIO 23. Muiden huoltotoimintojen jakautuminen

Toiminnot jakautuvat hyvin pieniin osiin, joita on vaikea tehostaa laadusta tinkimättä. Huomio kiinnittyi aamupostin vastaanottoon, johon sisältyy tilausten sisäänkirjaus. Aamupostin vastaanotto jakautui työntekijöiden kesken hyvin epätasaisesti; yksi työntekijä käytti kahden viikon tarkastelujakson aikana aamupostin vastaanottoon yhteensä 8 tuntia 3 minuuttia, jonka lisäksi toinen työntekijä käytti viikon ai-

kana 50 minuuttia aamupostin vastaanottoon. Aamupostin vastaanottoon vie nykyisellään huomiota herättävän paljon aikaa.

Palavereja pidetään kaksi kertaa viikossa, jolloin niihin kuluu viikoittaisesta työajasta noin 6 %. Välillä huoltohenkilöstöstä palavereihin osallistuu vain 2 henkilöä, yhden jatkaessa töitä. Palaverista tehdään muistio, joka lähetetään kaikille yrityksen työntekijöille. Soittoja asiakkaille on prosentuaalisesti vähän, vain alle 1 % työajasta. Kahden viikon tarkastelujakson aikana asiakkaille soittoja kertyi yhteensä 12 kappaletta.

Työajankäyttötutkimuksen mukaiset todelliset työtunnit kahden viikon aikana olivat 12795 minuuttia, mikä vastaa keskimäärin päivittäin yhden työntekijän 7 tunnin 7 minuutin työaikaa. Työtunteihin ei ole laskettu mukaan ruoka- ja kahvitaukoja.

Ajankäyttötutkimuksessa kysytyjä kohtia olivat kuviossa 24 ja 25 esitettyjen toimintojen lisäksi atk-ongelmien selvitys, tuotteen X-tilaaminen ja tuotteen X-vaihtaminen. Näitä toimintoja ei työajankäyttötutkimuksen aikana ollut lainkaan.

5.4 Tehostettavien toimintojen valinta

Tutkija lähetti työajankäyttötutkimusten tulokset sähköpostitse myös kohdeyrityksen johdon arvioitavaksi. Huoltotöiden osalta pyritään tehostamaan jälkipalveluprosessin läpimenoaikaa. Tällä hetkellä asiakkaan kokema palveluntaso laskee merkittävästi tuotteen pitkän odotusajan vuoksi. Läpimenoajan lyhentäminen vapauttaisi myös resursseja, jotka pyritään ohjaamaan varaosamyyntin lisäämiseen ja huoltotöiden tekemiseen.

Myyntiassistenttien suorittamista toiminnoista uuden tuotteen avaus/ päivittäminen sekä asiakaskortin avaus/ päivittäminen vaikuttavat suurilta kokonaisuuksilta, joihin lähdetään miettimään tehostamiskeinoja. Myös eniten aikaavievää toimintoa, myyntitilausten tekemistä, pyritään nopeuttamaan.

Lisäksi myyntiassistenttien suorittamista toiminnoista siirtotilaus ja saapumisesta ilmoittaminen valitaan molemmat tehostettaviksi toiminnoiksi. Siirtotilauksen poistaminen prosessista vaatii muutoksia toiminnanohjausjärjestelmään, jonka vuoksi muutokset tapahtuvat vasta tutkimuksen päättymisen jälkeen tulevaisuudessa. Uuden tuotteen avaus ei nykyisellään vie paljoa aikaa, mutta sen siirtäminen ostoassistentille lisäisi hänen työmääräänsä. Toiminto pidetään nykyisellään myyntiassistenttien suorittamana.

Sekä myyntiassistenttien että huollon osalta tehostamista edistäväksi kehityskohdeksi lisätään toiminnanohjausjärjestelmän käyttö. Henkilöstön koulutuksen avulla parannetaan henkilöstön toiminnanohjausjärjestelmän käyttötaitoja. Henkilöstön koulutuksen tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa koko prosessin toiminnalle.

Jatkoimme tutkimuksen jatkotoimenpiteiden pohtimista yhteisessä palaverissa 3.2.2010. Palaverin tarkoituksena oli selvittää tarkemmin, mitkä toiminnot valitaan tehostettaviksi sekä miten toimintojen mittaaminen suoritetaan.

Yhteisessä palaverissa päätettiin keskittyä kerrallaan vain muutamaaan tehostettavaan toimintoon kerrallaan. Henkilöstön on helpompi lähteä mukaan muutosten toteuttamiseen, jos muutokset ovat pieniä. Prosessikuvauksia ja ajankäyttötutkimuksia tutkimalla tarkemmin, tehostamisen mahdollisuus huollon suorittamista toiminnoista löydettiin vain kohdasta ”aamupostin vastaanotto”, joka sisältää myös tuotteiden sisäänkirjaamisen aamupostin vastaanottamisen lisäksi. Huoltotoihin on vastikään sidottu provisiopalkkaus, jonka uskotaan motivoivan huoltohenkilöstöä tehostamaan toimintojaan.

Myyntiassistenttien toiminnot ovat työajankäyttötutkimuksen mukaan jakautuneet hyvin pirstaleisesti. Huomio kiinnittyi ensimmäiseksi eniten aikaavievään toimintoon, myyntitilauksen tekemiseen. Yrityksessä yksi työntekijöistä tekee myyntitilauksen suoraan tietokoneelle, kun myyntiassistentit ottavat tilauksen ensin paperille ja tekevät tilauksen sen jälkeen tietokoneelle. Tekemällä tilaus suoraan tietokoneelle, voitaisiin säästää aikaa. Eniten aikaavievien toimintojen tehostuessa, pyritään lisäämään myyntiassistenttien kampanjamyyntin osuutta työajankäytöstä. Moti-

voivaksi tekijäksi sovitaan provisiopalkkauksen sitominen kampanjamyyntiin. Provisiopalkkausta ei ehditä ottaa käyttöön tutkimuksen aikana.

Työajankäyttötutkimuksissa esille tullut siirtotilausten suurehko osuus nousee tutkimustuloksista esille. Siirtotilauksiin ei kuitenkaan mietitä tehostamista tutkimuksen kohdalla, sillä tulevaisuudessa toiminnanohjausjärjestelmän päivitysten myötä siirtotilausten tekeminen todennäköisesti poistuu kokonaan.

Myyntiassistenttien toimintojen mittaaminen sovitaan tehtäväksi uudella työajankäyttötutkimuksella. Silloin tavoitteena on työajankäytön prosentuaalisten jakaumien muuttuminen siten, että myyntiassistentit tekisivät enemmän kampanjamyyntiä puhelimitse myyntitilausten tekemisen tehostuessa ja tuotteen saapumisen ilmoittamisen siirtyessä varaston puolelle. Tehdyn työajanseurannan mukainen puhelinyhteyden osuus oli vain 2 %, jonka osuuden odotetaan tulevaisuudessa kasvavan.

Yhteenvedona palaverissa sovimme, että seuraavissa palavereissa huomio kohdistetaan huollon puolella aamupostin vastaanottoon ja myyntiassistenttien puolella myyntitilauksen tekemiseen sekä tuotteen saapumisesta ilmoittamiseen. Lisäksi yrityksen talouspäällikkö pitää tietokoneen käyttökoulutuksen henkilöstölle seuraavalla viikolla 6 vuonna 2010.

Palaveri myyntiassistenttien kanssa 10.2.2010

Palaveri aloitettiin kertomalla työajankäyttötutkimuksen tuloksista, tutkimuksen etenemisestä sekä tutkimuksen jatkosta.

Myyntiassistenttien mielipide tuotteen saapumisesta ilmoittamisen siirtämiselle varaston hoidettavaksi oli kielteinen. Heidän mukaansa nykyinen käytäntö säästää aikaa verrattuna siihen, että ilmoituksen tekisi varastotyöntekijä. Myyntiassistenttien mukaan varastotyöntekijä ei saa käyttöönsä kaikkia tuotetietoja (kuva, tarrojen tekeminen), jolloin myyntiassistentit tekisivät joka tapauksessa edellä mainitut asiat

tulevaisuudessakin ja samalla tehtäisiin kaksinkertaista työtä. Yrityksen talouspäälikkö on luvannut selvittää varastotyöntekijän ja myyntiassistenttien kanssa yhdessä asiaa.

Myyntiassistentilta tuli tuotteen saapumisesta ilmoittamiseen liittyen ehdotus toiminnanohjausjärjestelmän muuttamisesta. Nykyisen ostotilauksen näkymään lisäämällä kaksi uutta saraketta, poistuisi ilmoittamiseen liittyvä tiedon turha hakeminen. Taluspäälikkö selvittää pystytäänkö toiminnanohjausjärjestelmään lisäämään sarakkeita.

Edellisen palaverin jälkeen myyntiassistentit olivat läpikäyneet myyntitilausten tekemistä suoraan tietokoneelle. Assistentit kertoivat kokeilleensa käytäntöä myös todellisissa tilanteissa. Asiakkaan kiireiden vuoksi tilauksen ottaminen ensin paperille oli lopulta ollut kuitenkin parempi vaihtoehto. Läpikävimme myyntitilauksen tekemistä uudelleen. Myyntiassistentit lupasivat tulevaisuudessa yrittää aina ensin, saisiko myyntitilauksen kirjattua suoraan tietokoneelle luontevammin. Myyntiassistentit kertoivat myös harjoittelevansa taluspäälikön pitämässä tietotekniikkakoulutuksessa opeteltua pikanäppäinten käyttöä.

Palaverin lopputuloksena myyntiassistentit eivät uskoneet, että provisiopalkkausta voitaisiin kohdistaa oikeille myyjille. Kampanjamyyntiin liittyvä tilaus saapuu yleisimmin vasta myyntitilanteen jälkeen, asiakkaan mietittyä asiaa, sähköpostitse, puhelimitse tai faxitse. Tämän vuoksi myyntiassistenttien myynti sekoittuu helposti varsinaisten myyjien tekemään myyntiin.

Myyntiassistentit olivat tutkijan mielestä hyvin yhteistyöhaluisia ja lupasivat pyrkiä muuttamaan totuttuja toimintatapoja. Tuotteen saapumisesta ilmoittamisen siirtäminen varastolle tulee siirtää, kun on varmistettu, ettei se varmasti aiheuta kaksinkertaista työtä. Myös ohjausta myyntiassistenttien tekemään kampanjamyyntiin tulee lisätä, sekä kerätä lista asiakkaista, joille myyntiassistentit voivat kampanjamyyntiä tehdä.

Seuraavassa taulukossa 3 on esitetty yhteenveto myyntiassistenttien tehostettavista toiminnoista sekä tehostamistoimenpiteistä.

Taulukko 3. Myyntiassistenttien tehostettavat toiminnot ja tehostamistoimenpiteet

Tehostettavat toiminnot	Toimenpiteet
Siirtotilausten tekeminen	Poistuu toiminnanohjausjärjestelmän päivitysten myötä tulevaisuudessa
Myyntitilausten tekeminen	Uuden toimintatavan opettelu
Toiminnanohjausjärjestelmän käyttö	Koulutus
Uuden tuotteen saapumisesta ilmoittaminen	Siirretään varaston tehtäväksi
Kampanjamyynti	Lista asiakkaista, joille kampanjamyynti suunnataan. Markkinointiosaston tukimateriaalin valmistus kampanjamyyntiin

Palaveri huoltohenkilöstön kanssa 10.2.2010

Palaveri aloitettiin alustuksella, kuten myyntiassistenttien kanssa. Toinen huoltohenkilöstön jäsen näytti, miten paljon työtä nykyisellään HH-tuotteen uloskirjaaminen sisältää. Yrityksen johdon edustaja on lupautunut selvittämään, voidaanko turhaa työtä aiheuttavaa Excel-tilukkoa muuttaa tulevaisuudessa.

Huoltotöiden jono on tällä hetkellä n. 80 tuotetta. Osa tuotteista siirtyy huollon puolelta suoraan myyntiassistentteille, jotka tekevät hyvityksen lähettämällä asiakkaalle kokonaan uuden tuotteen. Ehdotuksena oli, että tuotteet järjesteltäisiin asia-

kasjärjestyksessä uuteen kaappiin, jolloin toiminnanohjausjärjestelmään tehtävä sisäänkirjaus voitaisiin jättää tekemättä. Tämän järjestelyn ongelmana pidettiin sitä, ettei asiakasjärjestyksessä olevista tuotteista pystytä tekemään huoltotöitä tuotteiden saapumisjärjestyksen mukaan. Saapumisjärjestyksessä tuotteiden pitäminen aiheuttaisi myös ongelmia. Postin saapumisen eriaikaisuuden vuoksi huoltohenkilöstö piti liian vaikeana tuotteen etsimistä kaapista asiakkaan kysyessä tuotetta puhelimitse. Uloskirjaamisvaiheessa töiden puuttuminen järjestelmän tiedoista vaikeuttaa myös tarrojen tulostamista ja aiheuttaa lisätyötä.

Huollon puolella yksi tärkeimmistä seurattavista asioista on tuotteiden läpimenoaika. Tällä hetkellä tuotteiden läpimenoaika on noin kolme viikkoa. Läpimenoaika olisi tärkeää saada alle kahteen viikkoon. Silloin asiakkaiden kyselyt tuotteiden perään vähenevät. Tällöin tuotteiden hakemiseen kuluva aika voidaan käyttää huoltotöihin tai varaosamyyntiin.

Yhteenveto tehostettavista toiminnoista on esitetty alla olevassa taulukossa 4.

Taulukko 4. Huoltohenkilöstön tehostettavat toiminnot ja tehostamistoimenpiteet

Tehostettavat toiminnot	Toimenpiteet
Sisäänkirjausten tekeminen	Toimenpidettä ei pystytty kehittämään tutkimuksen päättymistä ennen.
Toimittajalle lähetettävän Excel-tilin parantaminen	Talouspäälikkö korjaa tilin
Toiminnanohjausjärjestelmän käyttö	Koulutus

Huollon puolella ainoa sovittu tehostettava kohde oli aamupostin vastaanotto, johon sisältyy sisäänkirjausten tekeminen. Myös huoltohenkilöstö oli miettinyt, olisi-

ko sisäänkirjausta mahdollista jättää tekemättä, mikä säästäisi työajan seurannan mukaan 4 % työajasta. Kehittämiskohteen ongelmaksi osoittautui, miten tuotteet löydetään, kun asiakas soittaa ja kysyy missä tilanteessa huoltotyö on. Huollon toiminnan kehittämistä jatketaan yrityksessä tutkimuksen päättymisen jälkeen.

5.5 Mittareiden valinta

Henkilöstölle tehdyn kyselyn mukaan myyntiassistentit eivät koe mittaamista lainkaan tärkeänä ja ovat sitä mieltä, ettei heidän suorittamiaan toimintoja voida mitata. Huoltohenkilöstö toivoi, että mittauksessa huomioitaisiin huoltohenkilöstön koko työmäärä. Kaikki paitsi yksi kyselyyn vastanneista ilmoittivat, että prosessin mittaaminen ei kannusta tai motivoi henkilöstöä millään tavalla. Huoltohenkilöstön jäsen ehdotti laaduntarkkailua motivoivaksi mittauskohteeksi.

Tutkimuksessa toimintojen tehostamisen mittaamiseen valitut mittarit olivat myyntiassistenttien kampanjamyyntin osuuden mittaaminen sekä huollon puolella jälkipalveluprosessin läpimenoajan mittaaminen. Käytöön otetut mittarit tukevat tavoitteita, jotka myyntiassistenttien ja huollon toiminnalle on asetettu ja ovat yhtenäisessä linjassa yrityksen strategian kanssa.

Erikoismyynti työajankäyttötutkimuksen tekemisen aikaan vääristää myyntitilausten tekemiseen kuluva ajankäyttöä normaalin tilanteeseen verrattuna. Vaikuttaneen seikan vuoksi, myyntitilausten tekemiseen käytetty aika tulee suhteuttaa myynnin prosentuaaliseen osuuteen. Työajankäyttötutkimukseen ei kerätty tietoa syötettyjen myyntitilausrivien määrästä, josta saataisiin laskettua myyntitilaukseen käytettävän ajan keskiarvoa. Seuraavalla työajankäyttötutkimuksella seurataan, onko tavoitteena olevan kampanjamyyntin prosentuaalinen osuus kasvanut nykyisestä ja onko myyntitilausten teko nopeutunut uuden toimintatavan myötä. Työajankäyttötutkimus tehdään vähintään vuosittain. Lisäksi tällä hetkellä aikaavievälle tuotetietojen päivittämiselle asetettiin takarajaksi seuraava kesä, jonka jälkeen tuotetietojen päivittämisen osuus vähenee nykyisestä.

Huollon mittariksi valittiin läpimenoajan seuraaminen viikoittain palaverin yhteydessä. Tällä hetkellä tuotteen tilauksesta toimitukseen kestää n. kolme viikkoa, mikä on asiakkaan näkökulmasta liian pitkään. Tavoitteeksi asetetaan 2-3 päivän läpimenoaika.

5.6 Toimintojen tehostamisen toteuttaminen

Toimintojen tehostamistoimenpiteet aloitettiin ensimmäisen palaverin yhteydessä 10.2.2010. Myyntiassistenttien kanssa käytiin läpi uusi tapa tehdä myyntitilaus sekä sovittiin uuden tavan soveltamisesta käytännön tilanteissa. Seuraavalla viikolla 6 vuonna 2010 yrityksessä järjestettiin toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön liittyvä koulutus. Myöhemmin maaliskuussa 2010 tuotteen saapumisesta ilmoittaminen siirrettiin varaston tehtäväksi. Huollon puolella kehittämistä vaatinut Excel-tilukko korjattiin, eikä aiheuta enää turhaa työtä.

Tehostamistoimenpiteet jatkuvat tutkimuksen päättymisen jälkeen siirtotilauksen osalta. Myös kampanjamyyntin tukimateriaalin tekemistä sekä jälkipalveluprosessin läpimenoajan parantamista ei ehditty tekemään ennen tutkimuksen päättymistä.

5.7 Seuranta

Tutkija seurasi toimintojen tehostamistoimenpiteiden onnistumista kyselemällä henkilöstöltä, miten muutokset ovat onnistuneet 26.2.2010 mennessä sekä talouspäälliköltä 26.3.2010.

Myyntiassistenttien myyntitilausten tekemiseen oli edellisellä kerralla sovittu kehittämistoimia. Seurantakäynnin aikana toinen myyntiassistentteista oli poissa ja toinen totesi, ettei juuri ole ehtinyt soveltamaan uutta tapaa syöttää myyntitilauksia. Huoltohenkilöstö ei ollut keksinyt keinoja sisäänkirjaamisen poistamiseksi. Tuotteen saapumisesta ilmoittamisen siirto varastolle oli onnistunut hyvin.

Tehostamistoimenpiteistä siirtotilausten poistaminen pystytään toteuttamaan kohdeyrityksessä vasta tutkimuksen päättymisen jälkeen.

5.8 Kehitysehdotuksia kohdeyritykselle

Tärkeimpänä kehityskohteena on saada yritykseen oikeanlainen prosessikulttuuri, joka on pohjana jatkuvalla kehitystyölle. Prosessikulttuurin luomiseksi ensimmäinen vaihe on saada henkilöstö toimimaan samansuuntaisesti yrityksen vision kanssa. Yrityksen strategia ja tavoitteet eivät vielä ole koko henkilöstön tiedossa, eivätkä tavoitteet ole iskostuneet henkilöstöön. Tulevaisuuden kehitysehdotuksena on yrityksen strategian ja vision jalkauttaminen henkilöstön keskuuteen.

Tutkimusaineistona käytetyt tehtäväkuvaukset toimivat sellaisenaan hyvänä työohjeistuksena esimerkiksi uuden työntekijän perehdyttämisessä töihin. Yrityksessä tehdään tulevaisuudessa graafiset prosessikuvaukset yrityksen keskeisimmistä prosesseista. Prosessikuvauksia voidaan tällöin käyttää myös esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän kehittämiseen, sillä toiminnanohjausjärjestelmässä on edelleen paljon turhaa työtä aiheuttavia ominaisuuksia.

Prosessikuvauksia voidaan käyttää myös toimintolaskennan aloittamisen pohjana tulevaisuudessa. Toimintolaskennan avulla olisi esimerkiksi mahdollista laskea, ovatko paljon huollolle turhaa työtä aiheuttavat HH-tuotteet yritykselle enää nykyisellään kannattavia, kun otetaan huomioon kaikki todelliset kustannukset.

Henkilöstöltä tulleet ehdotukset mittaamiseen olivat tuotteiden laatua parantava mittaaminen sekä asiakastyytyväisyyskyselyn tekeminen. Asiakastyytyväisyys kysely on tehty kohdeyrityksessä 2 vuotta sitten. Kiristyneen kilpailun vuoksi on tärkeää, että yrityksessä tehdään perusteellinen asiakaskysely seuraavan vuoden aikana.

5.9 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen aihe syntyi kohdeyrityksen tarpeesta tehostaa toimintojaan. Tutkimuksessa ilmeni muutamia ongelmia tutkimuksen aikana. Ensimmäiseksi ongelmaksi muodostui, ettei tehostettavia toimintoja löydettykään odotetunlaisesti. Tehostettavien toimintojen vähyys vuoksi tehostumisen mittaamista ei ollut järkevää toteuttaa alkuperäisen suunnitelman mukaan. Prosessikuvausten osoittautuminen tehtäväkuvauksiksi muutti myös tutkimuksen kulkua alkuperäisestä suunnitelmasta.

Yllättävää tutkimuksessa oli, miten hidasta pienienkin muutosten toteuttaminen on. Muutostilanteessa on tärkeää kuunnella henkilöstön mielipiteitä ja kunnoittaa henkilöstön näkemyksiä. Ennen muutoksen toteuttamista on hyvä varata riittävästi aikaa muutoksesta tiedottamiseen ja henkilöstön sopeuttamiseen tulevaan muutokseen. Toiminnanohjausjärjestelmään liittyvät muutokset ovat hitaita toteuttaa ja maksavat, joten ennen muutoksia on myös mietittävä, onko tehostamistoimenpide taloudellisesti kannattava. Tutkija ei kohdannut ylitsepääsemätöntä muutosvastarintaa tutkimusta tehdessä. Vain yksi tutkimukseen osallistuneista totesi tutkimuksen jälkeen, ettei hänellä ole halukkuutta muuttaa toimintatapojaan.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyön päätavoitteena oli kohdeyrityksen myyntiassistenttien ja huollon suorittamien toimintojen tehostaminen, tunnistamalla ja poistamalla prosesseista tuottamattomat toiminnot. Tutkimuksessa onnistuttiin tunnistamaan tuottamattomia toimintoja.

Siirtotilausten tekeminen pystytään poistamaan prosessista vasta toiminnanohjausjärjestelmän päivitysten myötä, jotka tapahtuvat tutkimuksen päättymisen jälkeen. Siirtotilausten poistuessa tulevaisuudessa, myyntiassistentit pystyvät käyttämään enemmän aikaa kampanjamyyntiin, johon sidotaan myös provisiopalkkaus motivaamaan myyntiassistentteja.

Myyntiassistenttien suorittama tuotteen saapumisesta ilmoittaminen siirrettiin varaston hoitamaksi toiminnoksi. Tämä säästää myyntiassistenttien aikaa. Toiminnanohjausjärjestelmään lisättiin sarakkeita ostotilaukseen, jolloin aikaa säästyy varastohenkilöstön ilmoittaessa tuotteen saapumisesta. Lisäksi myyntiassistenttien ja huoltohenkilöstön työskentelytapaa saatiin päivitettyä ohjelmistokoulutuksen avulla ja muuttamalla totuttuja käytäntöjä.

Lopputuloksena emme onnistuneet kehittämään yhteisissä ideariihissä keinoa, jolla huollon suorittamaa tuotteiden sisäänkirjaamista pystyttäisiin tehostamaan. Tehostamista vaativana kohteena löydettiin huollon useasti käyttämä Excel-taulukko, joka saatiin toimimaan paremmin.

Yrityksessä oli tehty ennen tutkimuksen aloittamista tehtäväkuvaukset osastoittain, muttei prosessikaavioita. Prosessikaavioiden teko aloitettiin yrityksen ydinprosessien määrittämisellä, jonka jälkeen tehtiin toimintokaaviot kohdeyrityksen keskeisimmistä prosesseista. Prosesseista määriteltiin kriittiset toimintojen rajapinnat, joihin kiinnitettiin suurempaa huomiota. Prosessikuvaukset parantavat henkilöstön kokonaiskuvaa toimintojen linkittymisestä prosessiin. Lisäksi prosessikuvauksia voidaan käyttää yrityksen jatkuvan kehitystyön apuna. Tulevaisuudessa kohdeyri-

tyksessä tehdään graafiset prosessikaaviot yrityksen muista prosesseista, jolloin tutkimuksessa käsitelty teoria tukee prosessikaavioiden tekoa.

Tärkein mahdollinen jatkokehityskohde tutkimukselle on prosessikulttuurin parantaminen yrityksessä, joka tutkisi yrityksen jatkuvaa kehitystyötä. Prosessikulttuurin luomiseksi kohdeyrityksen tulisi jalkauttaa strategia yrityksen henkilöstön keskuuteen. Jatkokehityskohteita olisivat lisäksi prosessikuvausten hyödyntäminen toimintolaskennan aloittamisessa tai toiminnanohjausjärjestelmän kehittämisessä.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Alhola, K. 1998. Toimintolaskenta: Perusteet ja käytäntö. Juva: WSOY

Hannus J. 1993. Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. Uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Jacka, M., Keller, P. 2009. Business Process Mapping. Second edition. Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Järvinen P. 2005. Onnistu esimiehenä. 5.painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Karlöf B., Lövinsson F. 2004. Johtamisen näkökulmat: Peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Prima Oy

Kiiskinen S., Linkoaho A., Santala R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Ekonomia. Helsinki: WSOY

Laamanen K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 2.painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Laamanen K., Tinnilä M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Lecklin O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lönnqvist A., Hannula M. 2002. Suorituskyvyn mittauksen käsitteet. MET-julkaisuja nro 10/2002. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Malmi T., Peltola J., Toivanen J. 2006. Balanced scorecard - Rakenna ja sovelleta tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Martola U., Santala R., 1997. Liiketoimintaprosessit – BPR-muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY.

Morris D., Brandon J. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen: re-engineering. Espoo: Weilin-Göös

Jeston J., Nelis J. 2006. Business Process Management: Practical guidelines to successful implementations. Amsterdam: Elsevier Ltd.

Partanen V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum Media Oy.

Salomäki R. 1999. Suorituskykyiset prosessit – hyödynnä SPC. MET-julkaisuja nro 9/1999. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Turney P. 2002. Toimintolaskenta: Avain tuottavampaan toimintaan. 2. uudistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma

Elektroniset lähteet

Business Process Modeling Notation, v2.0 2008. Object Management Group. [Viitattu 1.4.2010] Saatavissa:

<http://www.omg.org/cgi-bin/doc?dtc/09-08-14>

Happonen K. 11.2.2010. Ixonos Oyj:n pörssitiedote. [viitattu 31.3.2010] Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/tiedotteet/porssitiedote.jsp?id=201002110105&comid=XNS>

JUHTA 2009. Valtionvarainministeriö. [Viitattu 9.10.2009] Saatavissa:

<http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS152/JHS152.doc>

Moisio J. 2/2010. Prosessien johtamisen edellytyksiä ja tehostamiskeinoja. Qualitas Fennica Oy. [viitattu 20.3.2010] Saatavissa:

<http://www.ims.fi/sites/default/files/promedia-4b697a2e7332d.pdf>

Moisio J. 1/2010. Qualitas Fennica Oy. [Viitattu 31.3.2010] Saatavissa:

<http://www.ims.fi/upload/media-4b4ac7b73386b.pdf>

Moisio J. 6/2009a. Prosessien mittaaminen. Qualitas Fennica Oy. [viitattu 31.3.2010] Saatavissa:

http://www.ims.fi/sites/default/files/Prosessien%20mittaaminen%206_2009.pdf

Moisio J. 6/2009b. Prosessijohtamisen kehittyminen ja prosessien mittaaminen ja parantaminen. Qualitas Fennica Oy. [Viitattu 31.3.2010] Saatavissa:

http://www.ims.fi/sites/default/files/Prosessijohtamisen%20kehittyminen%20ja%20prosessien%20mittaamisen%20ja%20parantaminen%206_2009..pdf

Moisio J. 12/2008. Qualitas Fennica Oy.

<http://www.ims.fi/upload/media-4981a427710c9.pdf>

Moisio J. 5/2008. Mittauksen tuulia 2008. Qualitas Fennica Oy. [Viitattu 18.11.2009] Saatavissa:

<http://www.ims.fi/upload/media-49897b34b0ef0.pdf>

Moisio J. 2/2008. Prosessianalyysi ja prosessien kehittäminen. Qualitas Fennica Oy. [Viitattu 9.10.2009] Saatavissa:

<http://www.ims.fi/upload/media-4981a29849c38.pdf>

Moisio J. 11/2005 Prosessijohtaminen missä mennään. Qualitas Fennica Oy. [Viitattu 16.3.2010] Saatavissa:

www.ims.fi/upload/media-4981a246603a8.pdf

Moisio J. 9/2005a. Prosessien analysointi. Qualitas Fennica Oy. [viitattu 31.3.2010] Saatavissa:

http://www.ims.fi/sites/default/files/Prosessien%20analysointi%201_2009.pdf

Moisio J. 9/2005b. Prosessien kuvaaminen. Qualitas Fennica Oy. [viitattu 31.3.2010] Saatavissa:

<http://www.ims.fi/sites/default/files/Prosessien%20kuvaaminen..pdf>

Moisio J. 10/2004. Prosessiajattelun perusteita. Qualitas Fennica Oy. [Viitattu 16.3.2010] Saatavissa:

<http://www.ims.fi/upload/media-4981a1c02cc0b.pdf>

Suulliset lähteet:

Palaveri Tukkuliike Oy:n myyntiassistenttien ja huoltohenkilöstön kanssa 26.2.2010.

Palaveri Tukkuliike Oy:n myyntiassistenttien ja huoltohenkilöstön kanssa 10.2.2010.

Palaveri Tukkuliike Oy:n toimitusjohtajan ja talouspäällikön kanssa 3.2.2010.

Palaveri Tukkuliike Oy:n toimitusjohtajan ja talouspäällikön kanssa 10.8.2009.

LIITTEET

LIITE 1. Tukkuliike Oy:n huoltohenkilöstön ajankäyttötutkimus, taulukkonäkymä

Työajan seuranta 2009

Seurantajakso: 19.10 -30.10.2009

Työntekijän nimi Meikäläinen Matti	Yritys Oy Huolto					
Viikko 43 (19.10 -23.10.2009)	maanantai	tiistai	keskiviikko	torstai	perjantai	viikko yhteensä
Ohje: (siirrä hiiren osoitin tähän soluun)	(työpäivä 8h = 480 min)					
TOIMINNOT	0	0	0	0	0	
Asiakkaiden palvelu toimistolla, tilausten vastaanotto						0
em. tilausten vastaanotto toimistolla kappalemäärä						0
Asiakkaiden palvelu toimistolla, kassatoiminnot						0
em. kassatoimintojen kappalemäärä minuuttien alle						0
Puheluiden vastaanotto (sis. tilaukset, kyselyt ym.)						0
Puheluiden vastaanoton kappalemäärä minuuttien alle						0
Soitot asiakkaille (ilmoitukset, epäselvät asiat ym.)						0
Asiakkaille soittojen kappalemäärä minuuttien alle						0
Sähköpostitiedusteluihin vastaaminen						0
Huoltotöiden arviointi						0
Huoltotöiden kustannusarviot						0
Tuotteen X vaihtaminen						0
Muu huoltotyö						0
Tuotteen X tilaaminen (sis. kaikki työvaiheet)						0
Varaosien tilaaminen						0
Varaosien myynti (kts. ohje tuomalla hiiren osoitin tähän soluun)						0
Atk-ongelmien selvitys						0
Varmuskopiokoneen nauhan vaihto						0
Postien vastaanotto						0
Palaverit						0
Ruokailu- ja kahvitauot						0
Muut tehtävät						0
Muut tehtävät						0
Muut tehtävät						0
MERKITTY TYÖAIKA MINUUTEISSA	0	0	0	0	0	0

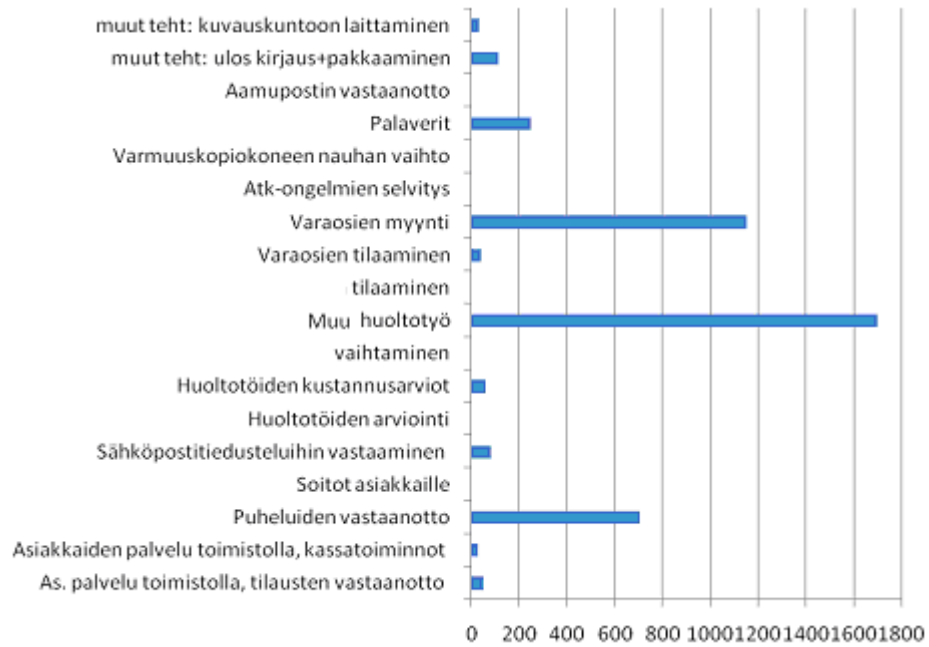
LIITE 2. Tukkuliike Oy:n myyntiassistenttien työajankäyttötutkimus, taulukonäkymä

Työajan seuranta 2009

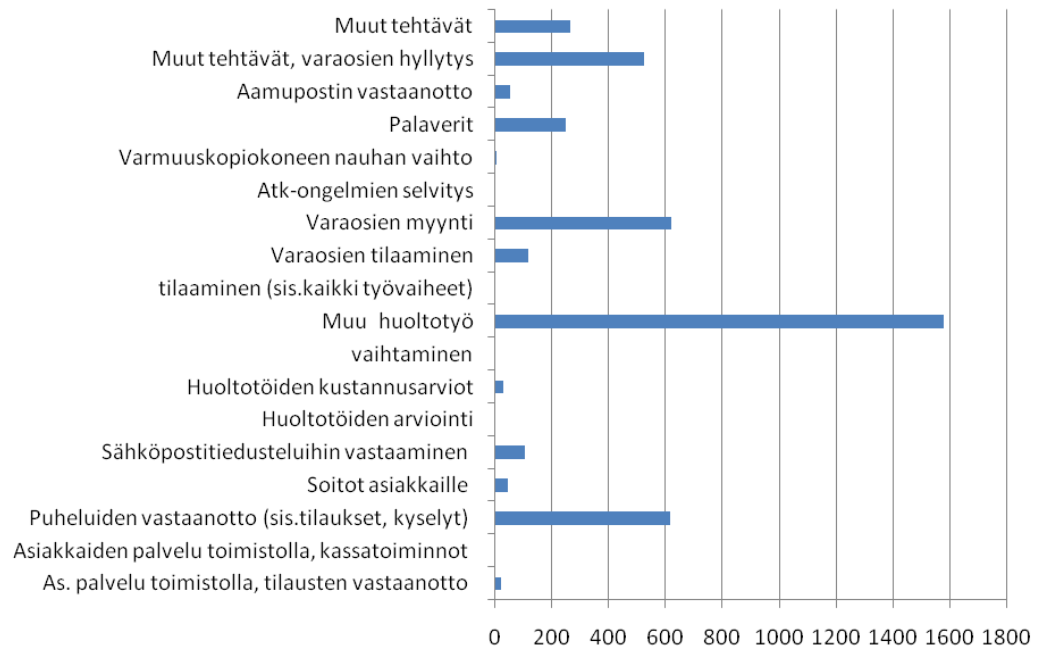
Seurantajakso:

Työntekijän nimi Meikäläinen Matti	Tukkuliike Oy Myyntiassistentit					
Viikko 44 (26.10 -30.10.2009)	maanantai	tiistai	keskiviikko	torstai	perjantai	viikko yhteensä
Ohje: (siirrä hiiren osoitin tähän soluun)	(työpäivä 8h = 480 min)					
TOIMINNOT	0	0	0	0	0	
Puheluiden vastaanotto (sis. tilaukset, kyselyt ym.)						0
Puheluiden vastaanoton kappalemäärä minuuttien alle						0
Soitot asiakkaille (sis. kampanjamyynti ym.)						0
Asiakkaille soittojen kappalemäärä minuuttien alle						0
Asiakkaiden palvelu toimistolla						0
Sähköpostitiedusteluihin vastaaminen						0
Takuuvaihdot						0
Hyvitysten tekeminen						0
Uuden tuotteen avaus tai tuotetietojen päivittäminen						0
Tuotteen saapumisesta ilmoittaminen						0
Siirtotilauksen tekeminen						0
Asiakas-/toimittajakortin avaus sekä tietojen päivittäminen						0
Myyntitilauksen tekeminen tietokoneelle						0
Ostolaskujen käsittely						0
Alk-ongelmien selvitys						0
Palaverit						0
Ruoka- ja kahvitaumat						0
Muut myyntiin liittyvät tehtävät						0
Muut tehtävät						0
Muut tehtävät						0
Muut tehtävät						0
MERKITYY TYÖAIKA MINUUTEISSA	0	0	0	0	0	0

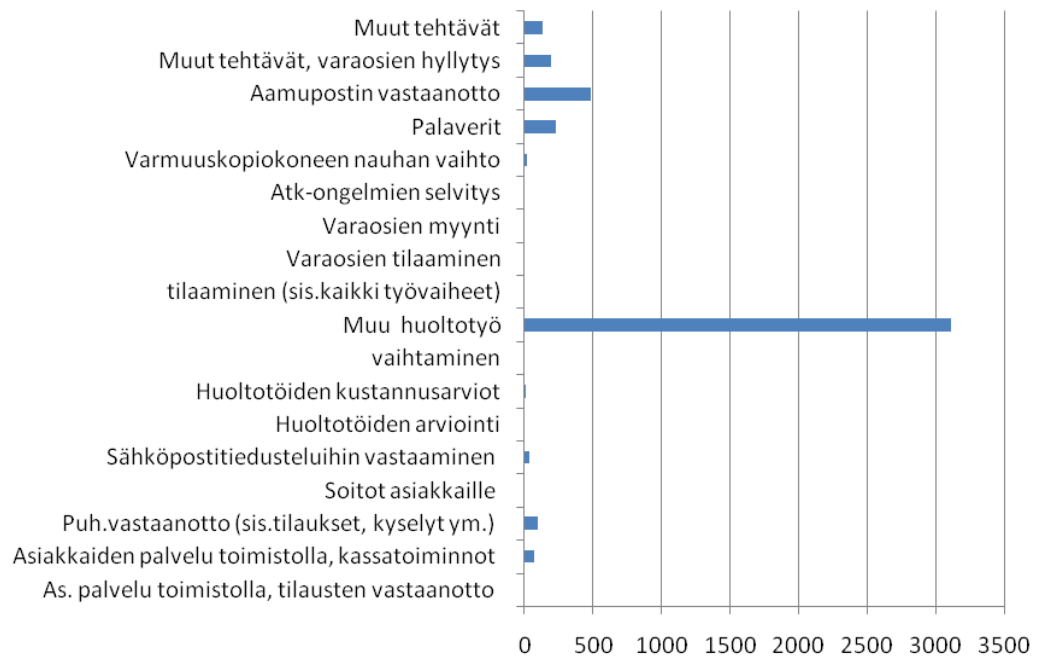
LIITE 3. Työtehtävien jakautuminen minuutteina, Huoltotyöntekijä 1



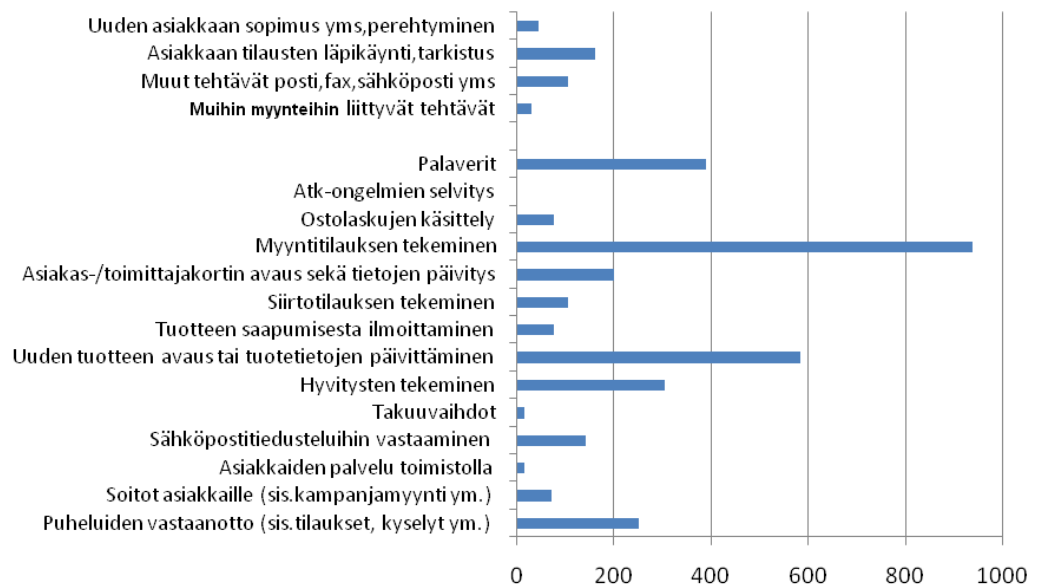
LIITE 4. Työtehtävien jakautuminen minuutteina, Huoltotyöntekijä 2



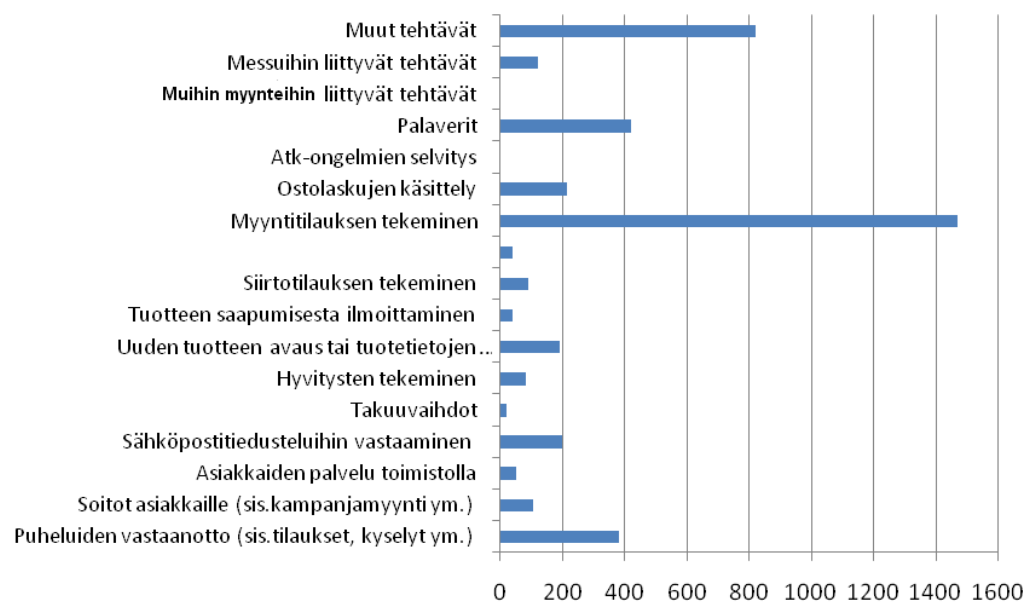
LIITE 5. Työtehtävien jakautuminen minuutteina, Huoltotyöntekijä 3



LIITE 6. Työtehtävien jakautuminen minuutteina, myyntiassistentti 1



LIITE 7. Työtehtävien jakautuminen minuutteina, myyntiassistentti 2



LIITE 8 Kysely henkilökunnalle.

Kysely myyntiassistenteilte ja huoltohenkilökunnalle

Pyydän teitä ystävällisesti vastaamaan alla esitettyihin kysymyksiin. Kyselyn vastauksia käytetään avuksi kartoittamaan mahdollisia toimintojen kehittämiskohteita Tukkuliike Oy:ssä, jonka lisäksi hyödynnän kyselyn tuloksia opinnäytetyössäni.

1. Millä osastolla työskentelet yrityksessä?
2. Mitkä vastualueesi työtehtävät sujuvat mielestäsi parhaiten?
3. Missä vastualueesi työtehtävissä olisi mielestäsi kehitettävää, mitä?
4. Saatto palautetta asiakkailta tai yrityksen johdolta liittyen omaan työhösi?
5. Oletko huomannut asioita, joista asiakkaat toistuvasti kiittävät tai huomauttavat? Mitkä nämä asiat ovat?
6. Mitä asioita vastualueesi prosesseissa tulisi mielestäsi mitata?
7. Kuinka prosessien mittaaminen motivoisi ja kannustaisi työskentelyäsi?

Kiitoksia vaivannäöstänne!

Ystävällisin terveisin,

Kati Ruponen

kati.ruponen@gmail.com

puh. 040 838 XXXX